



# La politique d'essaimage et sa performance en Tunisie

Imen Atitallah

## ► To cite this version:

Imen Atitallah. La politique d'essaimage et sa performance en Tunisie. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2015. Français. NNT : 2015BRES0043 . tel-01357227

**HAL Id: tel-01357227**

**<https://theses.hal.science/tel-01357227>**

Submitted on 29 Aug 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



université de bretagne  
occidentale



**THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

*sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne*

pour obtenir le titre de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

*Mention : Sciences de Gestion*

**École Doctorale des Sciences de l'Homme,  
des Organisations et de la Société - ED 505**

présentée par

**Imen ATITALLAH**

Préparée à l'Université de Bretagne  
Occidentale

# La politique d'essaimage et sa performance en Tunisie

**Thèse soutenue le 08 Octobre 2015**

devant le jury composé de :

**Boualem ALIOUAT**

Professeur, Université Nice Sophia Antipolis / *Rapporteur*

**Eric SERVERIN**

Professeur, Université de Lille 1 / *Suffragant*

**Robert PATUREL**

Professeur Emérite des Universités, Université de Bretagne  
Occidentale / *Directeur de thèse*

**Sandrine BERGER-DOUCE**

Professeur, Ecole des Mines de Saint-Etienne / *Rapporteur*

**Samuel MERCIER**

Professeur, Université de Bourgogne / *Suffragant*

**Thierry LEVY**

MCF HDR, Université de Paris 8 / *Suffragant*

**THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

*sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne*

pour obtenir le titre de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

*Mention : Sciences de Gestion*

**École Doctorale des Sciences de l'Homme,  
des Organisations et de la Société - ED 505**

Année de soutenance 2014-2015

# La politique d'essaimage et sa performance en Tunisie : une nouvelle vision entrepreneuriale.

Préparée par **Atitallah Imen**

Sous la direction de Monsieur **Robert Paturel** (Professeur, Université de Bretagne Occidentale)

# Sommaire

## **Sommaire :**

### **Remerciement**

### **Introduction générale**

## **Première partie : L'essaimage stratégique : déterminants et mesures d'accompagnement**

### **Introduction de la première partie**

### **Chapitre 1 : Construction de l'objet de recherche :**

#### **1.0 Introduction**

#### **1.1 Déclenchement de l'ide de notre recherché:**

##### 1.1.1 Naissance de notre ide de recherche

##### 1.1.2 Enquête préliminaire : une confrontation de la question de recherche initiale à la réalité vécue par les acteurs de l'essaimage

#### **1.2 Déclaration de notre logique de recherche**

##### 1.2.1 De la problématique vers l'hypothèse centrale

##### 1.2.2 Le design de la recherche

#### **Conclusion**



## **Chapitre 2 : L'essaimage à travers ses approches :**

### **2.0 Introduction**

#### **2.1 L'originalité de l'essaimage**

2.1.1 L'essaimage d'entreprise : survol historique et développement du concept

2.2.2 Définition de l'essaimage et délimitation du champ d'utilisation

#### **2.2 Typologie de l'essaimage**

2.2.1 Typologie de base

2.2.2 Typologie discriminante

### **Conclusion**

## **Chapitre 3 : L'essaimage stratégique, une forme spécifique d'accompagnement**

### **3.0 Introduction**

#### **3.1 L'essaimage dans la filière d'appui à l'entrepreneuriat :**

#### **3.2 L'entreprise essaimante: un acteur majeur :**

3.2.1 L'essaimage au service de l'entreprise essaimante :

3.2.2 L'entreprise essaimante: un accompagnant « de luxe » :

#### **3.3 Un essai de décomposition des fonctions de « l'accompagnement par essaimage »**

3.3.1 Processus d'essaimage

3.3.2 L'appréciation des modes d'essaimage par le modèle des « 3E » et « 3F » :

3.3.3 Corps d'hypothèses

### **Conclusion de la première partie**

## **Deuxième partie : L'essaimage stratégique (conventionnel) en Tunisie et son impact sur la dynamique de création d'entreprise.**

## **Introduction de la deuxième partie**

### **Chapitre 1 : L'étude préliminaire de l'essaimage chez les entreprises pionnières : un déclenchement pour une étude de performance :**

#### **1.0 Introduction**

##### **1.1 L'engagement des entreprises essaimantes et de l'Etat dans la politique d'essaimage**

- 1.1.1 Présentation du questionnaire et identification des entreprises
- 1.1.2 L'essaimage, forme moderne d'entrepreneuriat
- 1.1.3 La perception de l'essaimage par les entreprises tunisiennes

##### **1.2 L'essaimage comme facteur de diversification et d'innovation pour les entreprises tunisiennes**

- 1.2.1 La politique de l'Etat tunisien en matière d'essaimage
- 1.2.2 Les raisons de l'essaimage dans les entreprises tunisiennes
- 1.2.3 Les spécificités de l'essaimage en Tunisie

#### **Conclusion**

### **Chapitre 2 : Le diagnostic des dysfonctionnements de la politique d'essaimage tunisien**

#### **2.0 Introduction**

##### **2.1 La recherche qualitative : un stimulant de notre étude quantitative**

- 2.2.1 L'intérêt du modèle dans notre recherche
- 2.2.2 Justification du choix des cas
- 2.2.3 Analyse des cas

##### **2.2 La recherche quantitative**

- 2.2.1 Etude préalable du questionnaire
- 2.2.2 Etude descriptive de la population cible
- 2.2.3 Analyse des correspondances multiples et mesures de discrimination

## **Conclusion**

## **Chapitre 3 : Proposition d'une nouvelle vision pour combler les carences de l'essaimage conventionnel tunisien.**

### **3.0 Introduction**

### **3.1 Modélisation de l'essaimage conventionnel**

### **3.2 Proposition d'améliorations**

## **Conclusion**



## Introduction générale

« Notre époque est celle de l'esprit de l'entreprise, matérialisé par la création des entreprises nouvelles et par les restructurations des entreprises existantes autour de cet esprit.

Ce renouveau est accentué par le développement du secteur privé dans les anciens pays socialistes ainsi que les pays en voie d'industrialisation.

Mais, l'entrepreneuriat requiert des aptitudes et des actions complexes, impliquant une motivation et des qualités particulières. Celles-ci se trouvent valorisées dans le nouveau contexte des politiques des grandes entreprises, des Etats et des Régions, eu égard aux changements profonds dans les technologies, les modes de vie et l'étendue des marchés. Le nouvel entrepreneur devra accepter le risque, gérer de façon performante son affaire, et innover. Le système éducatif devra développer ces vertus. » (*Pierre-André Julien, Michel Mar Chesnay 1996, page 113.*)

Le monde occidental a vécu plusieurs crises, comme la crise des années 30 et surtout la crise de l'année 1975, qui ont conduit à renverser petit à petit la conjoncture mondiale et économique, pour mettre au premier plan l'importance de la création d'entreprise.

Cette position correspondait à la nécessité de trouver de nouveaux emplois, mais aussi pour répondre à des technologies nouvelles et des besoins nouveaux.

En fait, la fin du 20<sup>ème</sup> siècle est caractérisée par la mondialisation, la libéralisation, l'économie du marché, le développement technologique et scientifique et surtout la privatisation des entreprises étatiques.

Suite à l'intensité de ces phénomènes on a vu apparaître de nombreuses politiques pratiquement dans tous les pays du monde, axées sur la promotion d'entreprises nouvelles ou de petites tailles à l'aide d'incitations financières et fiscales, des soutiens matériels et technologiques, pour l'essentiel.

Au cours des dernières années récentes, la tendance observée pour les entreprises de petite et de moyenne dimension montre que, globalement elles ont mieux résisté (en terme de part de marché) aux turbulences économiques que les grandes sociétés. La crise n'a fait que révéler l'ampleur de la place et du rôle socio-économique de la P.M.E. dans la dynamique du système industriel, tant aux Etats-Unis, au Japon que sur le continent européen.

Cependant, un constat s'impose : les petites entreprises ne semblent pas constituer un objet de recherche très prisé. On a beaucoup écrit sur le risque de défaillance des entreprises, en raison du nombre considérable de cessations d'activités depuis le milieu des années 70, mais la littérature reste limitée sur les chances de succès des petites entreprises. Pourtant, les PME représentent un potentiel important de création d'emplois, à une époque, où les grandes entreprises, qui n'en finissent pas de se restructurer, licenciant plus qu'elles n'embauchent.

Dans ce contexte on assiste depuis quelques années déjà à un véritable engouement pour la petite entreprise qui se traduit par un nombre croissant de créations d'entreprises.

On assiste actuellement au développement de nouveaux types d'entreprises composées d'experts (techniciens, agents de maîtrise,...). Ces entreprises s'implantent pour résoudre des problèmes spécifiques ou produire des biens matériels et des services pour les entreprises grandes ou petites ne pouvant abriter les innombrables compétences requises. L'émergence de ces petites entreprises pose beaucoup de questions à leurs stratégies de développement et leur raison d'être.

Ainsi, la plupart des pays développés se sont intéressés de près à cette catégorie d'entreprises pour faire face aux aléas économiques. Les pays émergents misent toutefois sur les PME pour redresser leur économie et gagner la bataille de la mondialisation.

Parmi ces pays émergents, **la Tunisie s'est nettement distinguée** grâce à un ensemble de performances tant économiques que sociales (Myard, 2003).

Située au Nord de l'Afrique, la Tunisie est un petit pays avec une superficie de 164.150

km<sup>2</sup> et une population d'environ 10 millions d'habitants<sup>1</sup>. Depuis les années 90, elle est engagée dans un **processus de réformes et de modernisation** afin d'acquies un niveau de compétitivité suffisant pour s'ouvrir sur l'économie internationale et soutenir la concurrence, après des décennies de dirigisme et de participations de l'État à l'économie. Cette stratégie de modernisation s'appuie sur le « modèle tunisien de développement » dont la principale caractéristique réside dans la recherche d'un **équilibre** entre l'impératif d'efficacité économique et la cohésion du tissu social.

La voie de la libération économique offre à la Tunisie des **opportunités considérables de croissance** à travers l'élargissement des marchés et l'accroissement des échanges. En effet, depuis quelques années elle réalise une performance impressionnante de stabilité macroéconomique et un taux de croissance économique annuel moyen de 4.7%. L'économie tunisienne a été également distinguée au Forum économique mondial sur l'Afrique, en 2007, comme la première économie la plus compétitive d'Afrique, devant l'Afrique du Sud, et la 29<sup>ème</sup> sur 128 au niveau mondial. Cependant, elle comporte **des effets néfastes** dont, notamment, la dégradation de l'emploi (suite à la réduction des dépenses publiques) et la montée du chômage, variant selon les sources de 13% à 20% (et notamment l'apparition d'un chômage persistant des diplômés de l'enseignement supérieur, la proportion a passé de 2.3% en 1984 à 14.2% en 2005 et il atteint aujourd'hui 20%) la baisse du salaire réel et l'accentuation de la pauvreté, ainsi que l'émergence des phénomènes plus structurels et durables, comme la précarisation de l'emploi et l'extension de l'emploi informel (Charmes, 2004). En effet, la situation de l'emploi en Tunisie demeure tendue, dans la majorité des secteurs. Le chômage est devenu l'un des *« problèmes essentiels »* (Marcel Taïeb, 1997, p. 7) qui ne touche pas seulement ses victimes directes; de proche en proche, il atteint l'ensemble de la société et revient au cœur des interrogations, des angoisses et des maux.

Dans ce contexte, les entreprises et les organisations tunisiennes, comme les individus, sont confrontés à des **difficultés et à des instabilités** inhérentes à ce système libéral. Les entreprises se trouvent devant un nouvel environnement incertain et une pression qui nécessite une adaptation régulière à ce dernier et au contexte commercial à l'échelle mondiale.

---

<sup>1</sup> D'après le dernier recensement 2010

Ellessontaujourd'hui devantundoubledéfid'uncôté,**devenircompétitives**entermesde prix, qualité, innovation, et d'un autre côté, devenir capables de **suivre et maîtriser l'évolutiondestechniquesetdesmarchés**.Ellessontobligéesdedévelopperleurscapacités etrapiditéd'adaptationpourrépondremieuxet plusrapidementàlademandedumarché.

La réussite de l'expérience tunisienne en matière de développement du secteur privé et de privatisation est basée sur une conception interventionniste de l'Etat sous des formes et avec des relations variées avec l'administration publique. Le rôle de l'Etat a connu plusieurs successions selon les différentes phases de développement du pays. D'un Etat fondateur durant la période 1956-1969, la Tunisie est passée à un Etat développeur au cours de la période 1970-1987 et vers un Etat facilitateur après 1988.

### **Un Etat fondateur (1956-1969) :**

Le début de cette période a été caractérisé par un processus de Tunisification de l'économie. L'Etat a pris le contrôle des secteurs-clefs, à savoir l'industrie, les services et l'infrastructure, le transport, le secteur bancaire et l'énergie (Morrisson et Talbi, 1996, Murphy, 1999).

L'agriculture à sec et le commerce étaient les activités principales du pays. L'industrie et le tourisme sont peu développés. Devant ces conditions initiales défavorables, le gouvernement tunisien a eu comme priorité de fonder les bases nécessaires au développement du secteur privé moderne. Des institutions purement tunisiennes ont été reconstruites après le départ des fonctionnaires français expérimentés, des infrastructures de base ont été mises en place (hôpitaux, barrages, écoles, lycées, facultés, eau, électricité...) et une politique éducative volontariste a été adoptée.

Paradoxalement, la stratégie de développement préconisée par le gouvernement de cette époque n'était pas élaborée en collaboration avec la petite bourgeoisie, mais plutôt avec l'Union Générale de Travailleurs Tunisiens (UGTT).

Cependant, l'importance croissante de *l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)* et, surtout, de son secrétaire général, Ahmed Ben Salah, a mené le pays vers une adoption plus stricte de cette doctrine (Morrisson et Talbi, 1996).

L'Etat tunisien a été ainsi amené à intervenir massivement dans la vie économique, compte tenu de l'insuffisance des capitaux nationaux. Cette intervention visait initialement à prendre la relève des entreprises étrangères établis sous le Protocole dans les secteurs traditionnels (Sfax, Gabes, Bizerte et Tunis) et à préparer de nouveaux cadres tunisiens pour l'administration et la gestion des entreprises publiques. De nécessité, cette intervention est devenue un choix politique et s'est étendue à l'ensemble des secteurs économiques lorsque le gouvernement tunisien a opté en 1961, pour un système socialiste d'étroites planifications.

L'intervention directe de l'Etat dans l'ensemble de l'économie présentait alors des avantages indéniables et a contribué à asseoir les bases de l'industrialisation du pays. Une telle politique a permis de réaliser des taux d'investissement publics élevés, la création d'un nombre important d'entreprises publiques dans tous les secteurs et une croissance moyenne de l'ordre de 5,2 % par an. Le gouvernement crée la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens (SNCFT) en 1956, prend en main la direction du secteur bancaire en 1958 et nationalise, entre 1959 et 1960, les secteurs de l'électricité et de l'eau.

En 1960, les sociétés de transport sont également nationalisées : l'Etat possède 50 % de la compagnie aérienne Tunisair et a créé la Compagnie Tunisienne de Navigation (CTN). L'objectif des cinq premières années était donc de renforcer le rôle du nouvel Etat indépendant tout en maintenant une politique libérale basée sur la promotion de l'investissement public et privé. Les autorités offrent des incitations fiscales et des facilités de crédits afin de fonder un secteur privé dynamique lui permettant de prendre une place de plus en plus importante dans l'activité économique.

Cependant, cette politique a été détournée au profit d'une alliance entre les autorités et l'UGTT qui a mené le pays vers l'adoption de mesures collectivistes dans l'économie et le développement des entreprises publiques. En 1961, les autorités politiques commencent à élargir le contrôle de l'Etat sur tous les domaines de l'activité économique. En mai 1964, il y a eu une expropriation des terres afin d'établir 300 fermes coopératives d'Etat. La France gèle toute aide financière comme représailles à cette politique, plongeant ainsi le pays dans une crise économique.

En 1969, le taux de collectivisation atteint 90 % dans le secteur agricole. Le secteur public englobe l'activité de distribution, une partie importante de l'industrie et du secteur bancaire ainsi que les transports, l'électricité et les mines qui étaient déjà sous le contrôle de l'Etat. Seul le

secteur du tourisme, échappe à une gestion entièrement étatique. Durant cette période, les autorités ont mise sur la formation et le développement du capital humain par l'établissement d'un système éducatif moderne. Le déficit de plus en plus important des entreprises publiques associée à un taux de chômage élevé ont conduit à un échec de la politique de collectivisation. Cependant, le secteur privé d'avant l'indépendance a continué à se développer notamment dans le secteur du bâtiment et les industries agro-alimentaires et les industries du plastique.

Suite à l'échec de cette expérience socialiste, le gouvernement tunisien a apporté de profondes modifications à la stratégie économique en vue de ramener en priorité l'endettement à un niveau acceptable tout en assurant le plein emploi.

### **Un Etat développeur (1970-1987) :**

La nouvelle orientation de la période 1970-1987 est axée sur le secteur privé à travers la promulgation de lois favorisant l'investissement privé, la libéralisation économique et l'ouverture sur l'extérieur sans opter pour la privatisation des entreprises publiques développées durant la décennie précédente.

Dès son arrivée en 1970, Nouira annonce la nouvelle politique de développement qu'il a l'intention de mener :

- le gouvernement doit maintenir le contrôle sur le secteur primaire tout en ouvrant le reste de l'économie au secteur privé ;
- il est nécessaire de rétablir une économie de marché;
- l'agriculture doit être prioritaire pour le développement de l'économie entière ;
- dans le secteur industriel, la priorité doit être accordée à l'industrie légère et aux PME, en plaçant la rentabilité et le coefficient de main-d'œuvre au premier plan ;
- l'investissement extérieur doit être activement soutenu (Morrisson et Talbi, 1996).

Le nouvel accent dans la gestion de l'économie tunisienne était mis sur l'industrie manufacturière à fort coefficient de main-d'œuvre, financée par des investisseurs privés. Le nouveau régime politique a encouragé un retrait de l'État du secteur industriel, l'ouvrant ainsi à l'investissement privé selon une nouvelle réglementation (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986; Dlala, 1997).



Nouira a procédé à la création de nouvelles institutions dont le but était de promouvoir le secteur privé<sup>2</sup>, avec l'objectif de rationaliser, moderniser et simplifier la politique industrielle.

De plus, de nouvelles lois sont venues encourager l'investissement extérieur et intérieur (King, 1998).

Les années 1972, 1973 et 1974 ont été importantes pour l'investissement privé par l'institution d'un cadre réglementaire et accompagnement constitué de :

- La loi d'Avril 72 qui a permis d'accorder des avantages aux industries totalement ou partiellement exportatrices ; Sous cette loi, les investisseurs étrangers étaient exonérés de l'impôt sur les bénéfices pendant les dix premières années de leur activité et, entre
- autre, ils pouvaient rapatrier leurs bénéfices sans payer d'impôts (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).
- L'Agence de Promotion des Investissements (API) qui a été créée en 1973 avec pour mission d'accorder les agréments nécessaires pour l'investissement privé dans l'industrie ; en introduisant des investisseurs potentiels aux mécanismes législatifs. De nombreux investisseurs étrangers et les multinationales ont bénéficié de ces avantages généreux : environ 523 entreprises étrangères ont établi leurs unités de production sous la loi 72-38 entre 1973 et 1978 (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).

La loi de 1974 qui a institué un système d'incitations pour l'investissement privé domestique en fonction du nombre d'emplois créés contrairement au code des investissements qui accordait des

<sup>2</sup> La création de l'Agence de la Promotion de l'Industrie (API), le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) et le Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI).

avantages en fonction du capital investi. La loi visait également à encourager l'investissement privé tunisien qui bénéficiait jusque-là de moins d'avantages que l'investissement étranger (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).

Cette orientation est influencée par l'apparition d'une nouvelle bourgeoisie constituée surtout des fonctionnaires de l'Etat (les grands cadres de l'administration et des hauts responsables des

entreprises publiques) formes durant les années 60 et qui veulent se convertir en investisseurs privés. En effet, on constate que la plupart des grands entrepreneurs tunisiens étaient des fonctionnaires au sein des différents ministères et des dirigeants au sein des entreprises publiques. Leur accès à l'information et aux crédits et leurs capacités à influencer les décisions en matière de politiques économiques ont permis à ces nouveaux entrepreneurs de se développer davantage et même de réussir à imposer des barrières à l'entrée dans quelques activités (licence, autorisation et différentes procédures administratives) en vue de bénéficier des rentes de monopoles et de mener une stratégie de développement basée sur la substitution des importations fondée sur une politique commerciale fortement protectionniste. A la fin des années 70, la Tunisie était trop dépendante des recettes pétrolières et avait étendu son endettement extérieur<sup>3</sup>. Le manque d'investissement de base de l'Etat dans l'infrastructure a entravé la croissance et dissuadé les investisseurs privés : une réorientation vers l'investissement public était donc apparente dans le 5ème Plan de Développement (1977-1981), mais seulement en tant que mesure de soutien pour l'investissement privé (Morrisson et Talbi, 1996).

Les années 80 ont été moins avantageuses que la décennie précédente. Cependant, dès 1982, l'économie tunisienne est entrée dans une phase de déclin.

C'est en 1986 que la Tunisie a connu sa première année de croissance négative depuis son indépendance.

Les agitations sociales ont également augmenté de façon dramatique pendant cette période et

---

<sup>3</sup> La Tunisie n'avait pas de base productive stable en mesure d'absorber le surplus de travailleurs et d'exporter une gamme de produits diversifiée et compétitive.

l'UGTT qui critiquait ouvertement la politique économique adoptée par le gouvernement, organisait des grèves et des manifestations contre l'augmentation du chômage et la politique salariale (Morrisson et Talbi, 1996 ; King, 1998 ; Zallio, 1994 ; Murphy, 1999).

Pour faire face à ce déséquilibre interne et à la dette extérieure, la Tunisie a négocié son premier programme d'ajustement économique en 1986 et a finalement reconnu la crise qui était à l'origine de cette aggravation de la situation économique et financière, fait qui avait été auparavant nié par les autorités (King, 1998 ; Romdhane, 1997).

**Un Etat facilitateur :**

Face à ces déséquilibres devenus insoutenables, le gouvernement a décidé d'adopter le PAS en 1987. Ce programme a permis de mettre en œuvre une série de réformes structurelles visant la réadaptation de l'économie du pays à la nouvelle situation à travers une grande flexibilité des structures économiques, la libéralisation de l'initiative privée et la réhabilitation des mécanismes du marché.

En 1988, on accordait à la Tunisie le recours à des fonds étendus pour une période de trois ans.

Par la suite, la période de prêt a été reportée plusieurs fois d'un an jusqu'en 1992, mettant en évidence la confiance en l'aptitude du gouvernement de mettre en œuvre une réforme structurelle de l'économie (Romdhane, 1997 ; Murphy 1999).

Le programme envisageait des réajustements considérables au niveau des instruments essentiels de la politique économique et financière, surtout dans les domaines de la taxation, de tarification, du commerce extérieur, du service public et de la politique des revenus. La stratégie dépendait d'une croissance d'exportations des produits agricoles et des produits manufacturés ainsi que d'une augmentation des recettes touristiques et des réductions sévères dans le budget d'investissement du gouvernement (Romdhane, 1997).

Un des objectifs du programme PAS était la réaffectation des tâches des acteurs économiques à travers une cession totale ou partielle de certains services publics au profit des banques, des sociétés mères ou des personnes privées.

Les premières années d'application du PAS se sont caractérisées par l'ouverture de l'économie tunisienne sur l'économie mondiale en accédant au GATT en 1990 et en mettant en œuvre la Zone de Libre Echange dans le cadre de l'accord d'association conclu avec l'Union Européenne en 1995. Les chefs d'entreprises qui ont profité de la situation de protection ont plutôt bien accueilli cette libéralisation avec quelques inquiétudes pour l'avenir. La privatisation a accompagné cette politique de libéralisation dans un contexte de mondialisation des processus de désengagement de l'Etat et contribue au remplacement de l'entreprise privée au cœur de la nouvelle régulation de l'économie.

Ceci est d'autant plus vraisemblable que le partenariat public-privé a été renforcé ces dernières années à travers, entre autres, l'instauration de la politique d'essaimage permettant à une

entreprise d'aider un de ses cadres à créer sa propre entreprise. L'aide apporte peut être matérielle, financière, logistique ou encore commerciale. Cette politique vise à développer la culture entrepreneuriale et à concrétiser la symbiose recherchée entre les secteurs productifs et les institutions.

Ce lien entre l'Etat et ces groupes a débouché sur l'émergence d'un Etat capitaliste développeur dont la principale force repose sur la création de nouveaux entrepreneurs et le développement des liens de collaboration entre l'administration et les entreprises (consultation, membre dans des commissions etc.) en vue de résoudre des problèmes et d'ajuster et de suggérer éventuellement des politiques.

Depuis, les principaux indicateurs macroéconomiques se sont améliorés, le risque souverain sur les marchés extérieurs est en baisse et la contribution des acteurs économiques internationaux dans la réalisation des programmes de privatisation augmente. Ces programmes connaîtront au cours des années à venir, une nouvelle phase d'accélération faisant suite à l'élargissement de leur champ et à la diversification des mécanismes, dont notamment l'octroi de concessions pour prestation de services publics et les opérations d'ouverture du capital en faveur d'un marché financier en nette relance et qui est appelé, de surcroît, à contribuer à l'amélioration de l'attractivité de l'économie vis-à-vis de nouveaux investisseurs étrangers.

Cependant, l'activité économique continue à être tirée relativement plus par l'investissement public comparativement à d'autres pays à niveau de développement proche de la Tunisie. En effet, malgré la solidarité des fondamentaux macroéconomiques et la générosité des incitations offerts aux investisseurs, l'investissement privé reste en-deca de ce qu'il est attendu. Les données statistiques montrent que l'investissement privé s'est même ralenti depuis le milieu des années 90. Aujourd'hui, le secteur privé reste de taille modeste et encore majoritairement composé de petites et moyennes entreprises (PME) de type familial dont la dépendance à l'Etat est financière, eu égard au système bancaire majoritairement public et ce, malgré les appels du FMI à l'accélération de la réforme et de la privatisation du secteur.

Le réajustement de la politique industrielle était visible dans la promotion des investissements étrangers, en particulier à travers le nouveau code d'investissement (loi 87-51 dont le but était d'unifier et de simplifier les lois sur l'investissement de 1972 et 1981). Ce dernier accordait plusieurs incitations fiscales et financières, en particulier aux industries totalement exportatrices et avait pour but de promouvoir une libéralisation majeure du secteur industriel tunisien. En

même temps, les trois agences de promotion industrielle ont fusionné dans une seule agence, APT afin de moderniser et de simplifier la politique industrielle (Murphy, 1999).

Néanmoins, au niveau de la promotion de l'investissement, la différenciation des incitations dans le secteur industriel et dans les divers secteurs productifs restait en vigueur (des codes d'investissement différents s'appliquaient donc à l'industrie, à l'agriculture et la pêche, au tourisme, aux services, aux entreprises commerciales internationales et aux hydrocarbures), ce qui a eu un effet négatif sur la structure de production du pays (Zallio, 1994).

Depuis la fin des années 80, la Tunisie s'est fixée pour ambition, en matière de développement, de réaliser une croissance économique forte, de soutenir et de favoriser le progrès social. Peu doté en ressources naturelles, le pays a misé sur la valorisation de son potentiel humain et une action sociale de grande envergure en direction des populations vulnérables pour lutter contre l'exclusion. Cette démarche, fondée sur la recherche permanente de l'équilibre entre la dimension économique et la dimension sociale du développement, a permis au pays de réaliser à la fois des performances économiques significatives et un développement social remarquable dans la région du maghreb.

Réalisées dans un environnement régional et international difficile, ces performances<sup>4</sup> sont «les

---

<sup>4</sup> Ce pays a affiché, depuis le début des années 90, une croissance économique régulière (5% en moyenne) grâce à un secteur industriel particulièrement dynamique et largement tourné vers l'exportation et un niveau des infrastructures proche de celui de nombre de pays européens. La croissance économique est tirée par l'industrie manufacturière et les services. Le secteur agricole représente entre 15 % et 20 % du PIB tandis que l'industrie contribue au quart du PIB. Ces dernières années l'industrie tunisienne a vécu d'importantes mutations. Elle s'est diversifiée sur des secteurs à fort potentiel tels que l'agro-industrie, la sous-traitance électronique et mécanique (pour l'industrie automobile essentiellement), l'informatique, la chimie, la plasturgie, l'industrie pharmaceutique, les cosmétiques et les activités de services à forte valeur ajoutée.

*fruits de politiques macro-économiques, structurelles et sociales bien coordonnées »* (FMI, 2005).

En effet, trouvant dans la mondialisation une opportunité pour développer davantage son économie et la rendre plus compétitive, la Tunisie s'est lancée dans une mise à niveau générale de ses entreprises qui auront à faire face à l'horizon 2010 à la concurrence des entreprises européennes, dans le cadre de la zone de libre-échange Union Européenne-Tunisie prévue par l'accord d'association signé en 1995. La solidité de son économie, ses bonnes perspectives de

croissance, la compétitivité de son industrie et le sérieux de sa gouvernance politique et sociale, ont convaincu l'Union Européenne et d'autres grands pays de faire de la Tunisie, un partenaire de choix au sud.

Plus de deux mille entreprises européennes, américaines et asiatiques se sont établies en Tunisie, parfois en partenariat avec des tunisiens dont les compétences sont reconnues à l'échelle internationale.

Malgré la baisse du volume d'investissements directs étrangers (IDE) de par le monde, la Tunisie continue à drainer un nombre croissant d'IDE<sup>5</sup>, preuve de l'attractivité du site et de la confiance des milieux d'affaires, attestées par les appréciations régulièrement positives des différentes institutions internationales de notation<sup>6</sup>.

Le tissu industriel de ce pays émergent, compte en 2005, plus de 10 000 entreprises parmi lesquelles on trouve 5 470 entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 10, créant ainsi 446 518 emplois, dont 2 365 entreprises totalement exportatrices qui emploient 268 847 personnes<sup>7</sup>.

En dix ans, la Tunisie a doublé ses ventes, devenant le premier exportateur industriel du continent devant l'Afrique du Sud (Banque Mondiale, 2005). De ce fait, elle est souvent présentée comme

---

<sup>5</sup>Selon la Banque Centrale Tunisienne (BCT), les IDE représentent en 1015 millions de dinars en 2005 contre 402 millions en 1997. A la fin 2005, près de 2703 entreprises à participation étrangère sont implantées en Tunisie.

<sup>6</sup> La Tunisie est le seul pays arabe ayant fait l'objet d'une notation de la part des trois principales agences internationales, la japonaise JBRI, l'américaine MOODY'S et l'européenne IBCA, qui lui ont attribué le statut de pays émergent avec cependant des notes assez moyennes (BAAA3 selon MOODY'S, BBB selon IBCA). Quant à la Coface française, elle positionne la Tunisie en A4 à court terme (c'est-à-dire en probabilité de défaut de paiement assez modérée)

<sup>7</sup> Mohamed CHAOUCH Directeur Général – API- « La stratégie tunisienne d'innovation », Medinnov'2005, technopole Marseille Provence 13 et 14 avril.

un modèle de réussite économique et social pour les pays en développement, compte tenu des changements et des avancées constatés.

Malgré ses performances économiques et sociales le pays fait face à un grand défi d'emplois.

Le taux de chômage est assez important malgré tous les efforts des pouvoirs publics de contenir ce taux à un niveau faible et cette problématique est d'autant plus préoccupante que le pays s'appête à accueillir un nombre assez considérable de jeunes diplômés sortant des universités.



L'une des solutions préconisées était le développement de l'entrepreneuriat. C'est pour cette raison que le pays accorde aujourd'hui une place prépondérante à la création d'entreprises dans sa politique, à tel point que l'entrepreneuriat est devenu un thème de campagne incontournable.

Le projet gouvernemental tunisien de développement de l'entrepreneuriat n'est pas unique. En effet, nous avons assisté depuis quelques années à une prise de conscience collective de la majorité des gouvernements des pays développés quant à l'importance de la création d'entreprises pour assurer le renouvellement du tissu économique et industriel national.

A titre d'exemple, en 1999, le gouvernement français a décidé de développer un programme national de création d'incubateurs liés à la recherche publique et, en 2002, il a lancé un projet de création de 1 million d'entreprises en cinq ans.

Au vu de ces préoccupations pour la création d'entreprises, il apparaît pertinent de justifier de se focaliser sur l'appui à l'entrepreneuriat, à travers l'incitation à **l'essaimage des entreprises**, comme thème de recherche, pour tenter d'élargir et d'approfondir notre compréhension de ce phénomène et de ses composantes si complexes.

### **Cadre empirique de la recherche :**

**Le contexte post-révolution de 2011**, et **même après**, a considérablement tari le flux de projets encadrés par le programme d'Essaimage qui a été lancé par le Ministère de l'Industrie en 2005 ; alors même que les enjeux liés à l'entrepreneuriat et à l'emploi des jeunes et des diplômés de l'université, se sont nettement amplifiés.

Par ailleurs, et après 5 années de mise en œuvre, le programme d'Essaimage devait faire l'objet d'une évaluation, afin de **dresser un portrait rétrospectif du système appliqué à partir de 2006**, mettre en exergue les résultats obtenus et dégager **les forces et faiblesses de ce programme**, d'une part ; d'autre part, développer une vision prospective du potentiel de cette pratique en Tunisie et **identifier les moyens de relancer l'essaimage pour espérer avoir un plus grand impact sur la dynamique entrepreneuriale en Tunisie**. D'où la motivation de notre étude.

**La présente recherche proposera au préalable une définition plus large de l'essaimage**, et s'appuiera sur une modélisation théorique des différents types de processus d'essaimage, et

présentera les formes qui sont les plus cités dans d'autres pays comme présentant un impact socioéconomique important. Ensuite, **l'identification de notre échantillon et l'analyse de données, permettra d'en tirer des enseignements utiles pour la formulation d'une vision globale et des orientations stratégiques à même de renforcer cette forme de création d'entreprises.**

Dans cette thèse, nous nous limiterons à étudier l'essaimage stratégique.

Notre recherche s'inscrit dans les préoccupations gouvernementales et sociales actuelles. En conséquence, sont étudiées toutes les organisations économiques concernées par la loi n 56-2005 du 18/07/2005, spécifique à la création par essaimage.

Nous nous intéressons **exclusivement aux entreprises essaimantes tunisiennes qui sont engagées officiellement dans la charte de l'essaimage qui a été signée le 8 Février 2006.**

Le concept d'essaimage est peu développé dans la littérature académique (Dietrich, 2006).

Ils souffrent de l'**absence d'un cadre conceptuel reconnu**. En effet, la plupart des écrits dans le domaine émanent des praticiens.

En outre, **le développement de l'essaimage ne signifie pas un état connu du monde mais un état souhaité**. Les individus lui donnent des significations variées qui vont se traduire dans leur réalité par **des actions très différentes.**

Au-delà de la compétitivité des entreprises, l'essaimage trouve sa pertinence dans la recherche de **compétition entre les pays**. La compétitivité d'un pays résulte de sa capacité à améliorer durablement son revenu par habitant tout en assurant le plein emploi et la cohésion sociale. **Le développement de l'essaimage constitue donc un enjeu majeur pour tous les Etats.**

## **Architecture et cheminement de recherche**

Globalement d'abord, ce travail comporte deux parties principales de chacune trois chapitres.

La première partie est résolument descriptive et se fonde sur une analyse détaillée de la littérature consacrée aux concepts de "l'essaimage d'entreprise" en général et de « l'essaimage offensif »

en particulier. Son objectif est double : d'une part, préciser l'objet de notre recherche, les questions de recherche ainsi que la méthodologie mise en œuvre pour y répondre (chapitre 1) et, d'autre part, expliciter les différentes réalités couvertes par le concept d'essaimage, ainsi que de proposer une définition plus large d'essaimage (chapitre 2) qui plaide en faveur de montrer l'originalité de ce phénomène entant que mode spécifique d'accompagnement entrepreneurial : proposition d'un modèle avec Mr Paturol Robert (chapitre 3) . Ce chapitre vise à développer des hypothèses à partir de la littérature sur l'essaimage et de constats empiriques.

La seconde partie se compose d'une identification de notre échantillon et d'une analyse antérieure de la perception des entreprises essaimantes tunisiennes de ce phénomène. Il s'agit aussi d'une étude des techniques de recueil et les méthodes d'analyses. (Chapitre 1). Ce qui permettra d'en tirer des enseignements utiles pour la formulation d'une vision globale et des orientations stratégiques à même de renforcer cette forme de création d'entreprises.

Il sera important aussi de faire un diagnostic des dysfonctionnements en décrivant les problèmes auxquels sont confrontés les essaimageurs tunisiens, pour pouvoir dégager les variables influençant le développement de l'essaimage chez les entreprises essaimageuses. (Chapitre 2). Cette partie ne sera pas complète sans proposition de certaines solutions rigides permettant de sécuriser l'opération d'essaimage en Tunisie (Chapitre 3).

ATITALLAH In	<b>Chapitre 1</b>	Construction de l'objet de la recherche

<b>Chapitre 1</b>	L'Etude préliminaire de l'essaimage chez les entreprises pionnières : un déclenchement pour une étude de performance.
<b>Chapitre 2</b>	Le diagnostic des dysfonctionnements de la politique d'essaimage tunisien
<b>Chapitre 3</b>	Proposition d'une nouvelle vision pour combler les carences de l'essaimage conventionnel tunisien

# **Partie I : L'essaimage stratégique : déterminants et mesures d'accompagnement**

## **Chapitre1 :Construction de l'objet de la recherche**

**1.0 Introduction :**

*« Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité »* (Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 37)

On distingue les quatre objectifs de recherche qui sont la compréhension, la description, l'explication et la prédiction (Bergadaà et Nyeck, 1992 : 32-33). Notre finalité de recherche s'engage résolument dans une double logique, d'une part, la compréhension et, d'autre part, la description.

D'une certaine façon, la recherche est en lien avec l'histoire du chercheur. Construire le sujet et l'objet de recherche, c'est découvrir, à l'intérieur de la société, des faits sociaux liés par un système de relations propres au phénomène étudié.

Compte tenu de la spécificité de l'essaimage tunisien et en raison du manque d'études couvrant ce phénomène, nous présentons une approche pionnière du terrain qui nous a permis de préciser notre objet d'investigation initial.

**1.1 Déclenchement de notre idée de recherche :**



### **1.1.1 Naissance de notre idée de recherche :**

C'est à l'occasion de nos études en entrepreneuriat que cette recherche a véritablement commencé à germer en nous.

En Tunisie, l'impulsion de l'investissement privé constitue une priorité nationale eue égard à son rôle primordial pour la réalisation des objectifs assignés à la prochaine période notamment d'emploi, de croissance et d'exportation. A cet égard, la Tunisie a engagé un programme pilote d'essaimage auprès d'un nombre limité de grandes entreprises publiques et privées.

Par la force de notre attachement à notre pays, nous avons pris conscience et connaissance à l'importance de cette nouvelle piste à explorer, celle de l'essaimage.

Nous allions donc, dans le cadre de nos recherches, participer à la réflexion sur cette situation. L'essaimage nous est ainsi apparu comme une aventure que le créateur ne peut la mener tout seul. Il se trouve souvent supporté, soutenu, encouragé, et motivé par son entourage, particulièrement par son environnement socio-économique.

L'essaimage s'avère aussi intéressant parce qu'il offre une occasion de développement stratégique pour les entreprises mères. En plongeant dans l'essaimage et son application en Tunisie, nous avons remis en question plusieurs points concernant le champ d'application de l'essaimage. Cette réflexion, qui fut aussi très personnelle, nous a amenée à porter un regard très différent sur la compréhension du phénomène de l'essaimage. Mais nous voulions toutefois éviter de tomber dans le piège de la simple critique ou des généralisations excessives, en adoptant plutôt dans nos recherches une approche constructive.

Dans le contexte actuel où de plus en plus d'organisations se tournent vers l'essaimage, l'émergence de ce questionnement dans le domaine de l'entrepreneuriat fait place à une littérature foisonnante. Or, il y a toujours bien peu d'exemples concrets de pratiques d'essaimage vécues par des organisations tunisiennes qui s'engagent à cette politique.

Nous avons cependant découvert que certaines entreprises tunisiennes qui adhèrent officiellement l'essaimage, considèrent que ce phénomène n'est pas une politique délibérée et pensée mais plutôt une « politique » imposée aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié afin de résoudre certains problèmes. De même, nous avons constaté qu'il y a un autre groupe d'entreprises essaimantes considèrent l'essaimage comme « moyen » pour le salarié afin d'améliorer sa situation financière et sociale et lui faire profiter des avantages accordés par l'Etat.

Nous avons dès lors, compris la situation et nous avons formulé la notion de « l'essaimage à la Tunisienne », qui allait constituer le point de départ de notre recherche doctorale à travers laquelle nous allions explorer ce sujet qui nous passionne.

Nous considérons notre recherche antérieure, comme un point de départ et non comme un aboutissement final et définitif. En matière de recherche sur l'essaimage des entreprises, de nombreuses questions restent encore largement inexploitées.

Dans le cadre de ce travail nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la politique d'essaimage mise en place par l'Etat tunisien pour encourager la création et soutenir le développement de ce nouveau mécanisme entrepreneurial.

Nous sommes conscients que le travail auquel nous avons aboutis pose plus de questions qu'il n'en résout, qu'il ouvre de portes qu'il n'en referme, qu'il décrit plus qu'il n'explique. Mais c'est également en cela qu'il puise sa légitimité et sa raison d'être.

\* Ainsi par les questionnements qu'il pose, les réflexions qu'il suscite, les interrogations qu'il soulève, notre travail de recherche antérieure entend ouvrir de nouvelles perspectives d'études et renouveler les problématiques de recherche dans le domaine. Ce faisant, il se positionne résolument en amont du processus de production de nouvelles connaissances en proposant un cadre général décrivant les politiques de l'essaimage à partir duquel il est possible de réfléchir et de s'inspirer pour initier de nouvelles recherches.

A cet égard, on va présenter dans le tableau de la page suivante les deux contributions de notre travail de recherche préliminaire, qui sera, à côté de notre base théorique, le stimulant de la présente recherche »

**Tableau 1 : L'amont de notre processus de production de connaissance**

	Première Contribution	Deuxième Contribution
<b>Objet</b>	Le concept d'essaimage	La politique d'essaimage établie par l'Etat tunisien.
<b>Finalités</b>	<p>*Positionner le concept d'essaimage dans l'entrepreneuriat.</p> <p>*Exprimer le phénomène d'essaimage en tant qu'une opportunité de développement stratégique pour l'entreprise mère.</p>	<p>*Appréhender le phénomène d'essaimage à la tunisienne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présenter ses caractéristiques.</li> <li>- Améliorer la compréhension de ce nouveau mécanisme.</li> <li>- Présenter les spécificités législatives proposées par l'Etat.</li> </ul>
<b>Méthodologie</b>	<p>*Analyse de la littérature :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Etudier les origines et l'historique des concepts de « l'essaimage » (pour les francophones) et de « spin-off » ( pour les anglo-saxons).</li> <li>-Recenser les différentes définitions données à l'essaimage.</li> <li>-Elucider les différentes typologies proposées par les auteurs pour ce phénomène.</li> <li>-Créer une frontière conceptuelle pour mettre en relief les caractéristiques spécifiant l'essaimage.</li> </ul>	<p>*Analyse des données d'une enquête moyennant un questionnaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Présenter les entreprises pionnières dans la politique de l'essaimage.</li> <li>-Envisager les spécificités de l'essaimage.</li> <li>-Appréhender statistiquement le comportement des entreprise essaimantes vis à vis de ce nouvel instrument de création de richesse.</li> </ul> <p><b>-Montrer l'exclusivité dans l'élargissement du champs d'application de l'essaimage, pour la Tunisie</b></p>

<p><i>Résultats</i></p>	<p>*Tous les résultats de la partie théorique se réfèrent toujours à la définition originelle de l'essaimage ;</p> <p>Ceci est un acte quasi-parental, en biologie, il</p> <p>désigne « <b>Le départ d'une abeille de la ruche de la reine mère pour en fonder une nouvelle.</b> »</p> <p>*On ne peut parler d'un essaimage qu'en présence de ces trois conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-le départ effectif de l'employé.</li> <li>-<b>cet employé doit obligatoirement être l'un des personnels de l'entreprise mère.</b></li> <li>-la création d'une entité nouvelle par cet ex-employé.</li> </ul>	<p>*L'essaimage en Tunisie peut constituer un levier puissant de la création d'entreprise malgré que ce soit</p> <p>un outil</p> <p>encore <b>mal connu, mal maîtrisé</b></p> <p>puisque'il est encore à l'état embryonnaire.</p> <p>*La Tunisie est l'un des rares pays au monde (pour ne pas dire le seule pays) qui a fait <b>une loi sur essaimage.</b></p> <p>*Une grande différence entre l'essaimage pratiqué dans les pays développés depuis des dizaines d'années et celui dont la Tunisie se prépare à pratiquer.</p> <p><b>*En Tunisie, on n'a pas respecté le champ d'application de l'essaimage.</b></p> <p><b>On l'a amélioré</b></p>
-------------------------	---	---

La première contribution est de nature théorique. Elle se focalise sur l'originalité de l'essaimage. (entant qu'une forme spécifique d'accompagnement).

La deuxième, qui est la résultante de l'analyse du terrain, présente une discussion sur l'application d'une politique d'essaimage et sa performance dans le contexte tunisien.

Notre analyse préliminaire fait dégager ses conclusions (Hpn), spécifiques aux contextes tunisiens :

- *Hp1 : Le contexte économique ainsi que la réglementation influencent considérablement la stratégie d'essaimage nationale.*
- *Hp2 : l'essaimage est appréhendé non pas comme une politique délibérée et pensée, mais plutôt comme « politique » imposée aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié, afin de résoudre certains problèmes touchant la population.*
- *Hp3 : l'essaimage est appréhendé non pas comme une politique délibérée et pensée, mais plutôt comme un « moyen » pour le salarié d'améliorer sa situation financière et sociale et lui faire profiter des avantages accordés par l'Etat.*
- *Hp4 : L'essaimé potentiel peut être de l'intérieure ou de l'extérieure de l'entreprise essaillante.*
- *Hp5 : L'essaimage stratégique est plus performant que celui technologique dans le contexte tunisien*
- *Hp6 : L'essaimage des entreprises publiques est plus performant que celui des entreprises privées, dans le contexte tunisien.*

Cette série d'hypothèses empiriques sera vérifiée dans le chapitre 1 de la deuxième partie de notre recherche..

### **1.1.2 L'enquête préliminaire : une confrontation de la question de recherche initiale à la « réalité » vécue par les acteurs de l'essaimage :**

Un certain nombre de constats issus de notre revue de la littérature et de documents officiels, nous ont amenée à définir une première question de recherche que nous avons confrontée aux discours et vécus des acteurs de l'essaimage (essaimage-essaimé).

Au départ, notre recherche constituait à travailler sur l'engagement des entreprises essaimage dans la politique de l'essaimage. Ceci était le résultat de quelques constats.

**Premièrement, la méconnaissance du mot « essaimage » et le problème de sa traduction en langue arabe :** Il y a certainement une variété de la population tunisienne qui a mal compris le mot « essaimage » ainsi que son « synonyme » en arabe. Par la suite, ils ignorent les implications de ce phénomène sur le monde entrepreneurial.

**Deuxièmement, l'insuffisance ou presque l'inexistence des recherches adaptées au contexte tunisien :** si la littérature anglo-saxonne et francophone est assez importante, presque pas de recherche tunisienne ont été consacrées à ce sujet, à l'exception notable d'un travail de recherche de L.Mezhoudi, qui a été fait en 2001 et qui n'a aucune relation avec la politique d'essaimage. Ce travail porte sur une comparaison entre trois régions du sud tunisien et s'intéresse seulement aux essaimés qui sont mis spontanément et sans même le savoir, dans l'essaimage des entreprises.

**Troisièmement, le mythe que l'essaimage n'est que de la sous-traitance et enlève les emplois, et l'actuel souhait de dire que l'inverse est vrai puisque l'essaimage est un véritable phénomène entrepreneurial qui génère de nouveaux emplois :** les quelques recherches faites sur ce sujet s'intéressent le plus souvent à l'essaimage en tant que processus déjà connus dans le domaine entrepreneurial. Ce qui mérite par la suite, qu'on s'attarde à établir une frontière conceptuelle permettant de distinguer aux mieux parmi l'ensemble des phénomènes du monde réel, ceux qui peuvent prétendre recevoir la dénomination d'essaimage de ceux qui ne le peuvent



pas. Ainsi que de montrer que l'essaimage peut jouer un rôle d'importance dans l'avènement d'une société entrepreneuriale et que les cultures entrepreneuriales seront renforcées par les pratiques d'essaimage.

**Quatrièmement, l'existence d'un regard myope fixé seulement sur l'augmentation du nombre des conventions signées, en négligeant l'étude de la performance (efficacité, efficience et effectivité) de l'apport de l'entreprise essaillante (publique et privée) au cours du processus d'essaimage :** Il y a nécessité de faire attention sur la pérennité des entreprises qui vont être créées par essaimage, tout en pensant à la diffusion des solutions appropriées et innovantes de la politique d'essaimage

Le manque de recherches couvrant notre sujet d'intérêt, conjugué à la méconnaissance du mot « essaimage », ainsi que l'absence d'une vision sur la performance du processus d'essaimage , nous ont rapidement amenée à nous rapprocher des acteurs du processus d'essaimage pour tenter de mieux cerner cette pratique et de tenter de remédier le pilier le plus délicat de la politique de l'essaimage en Tunisie qui est la vraie contribution (une contribution continue) des entreprises essaillantes au cours de ce processus entrepreneurial.

Ainsi, notre recherche avait **trois axes généraux :**

- Mettre en relief le phénomène de l'essaimage par rapport aux autres pratiques entrepreneuriales, tout en montrant son caractère d'accompagnement et aussi préciser la spécificité de l'essaimage tunisien
- Initier une recherche sur la performance de la politique d'essaimage en Tunisie

- Montrer que des éclairages, sont indispensables pour saisir les implications de la politique d'essaimage, face aux problèmes de l'emploi de jeunes qui n'est pas un problème insurmontable et qu'il puisse être atténué par une série de mesures liée à cette politique.

Nous avons organisé des rencontres avec des chefs d'entreprises privées et des responsables des entreprises publiques qui sont engagés officiellement dans la charte de l'essaimage ceci dans le but de se rapprocher des études de projets ainsi que de cerner les points forts et faibles de l'engagement de l'entreprise mère dans cette politique. (Ceci touche de près notre problématique).

En plus, nous avons élargie notre enquête à base d'un questionnaire qui était directement transmis aux entreprises officiellement essaimantes. Ceci dans le but de poursuivre notre analyse de terrain, et surtout pour avoir des éclairages qui mènent à saisir **l'effet de l'implication de l'entreprise essaimante dans une politique de développement de l'essaimage sur la performance du processus.**

### **Un intérêt personnel du chercheur :**

L'intérêt personnel du chercheur est souvent lié à ses constats de départ, à ses ambitions personnelles, à son vécu, à ses valeurs et à ses idéaux.

Or, l'un de nos constats initiaux était l'absence de recherches gestionnaires sur la politique d'essaimage en Tunisie. Ce champ était à même de constituer une niche permettant au chercheur d'éprouver les joies que P.ROMELAER (2002, p3) liste pour caractériser ce qui, pour lui, constitue « l'essentiel dans la thèse ».

*« L'essentiel dans la thèse, c'est :*

*-l'envie de faire de la recherche et de trouver,*

*-le plaisir de découvrir les diverses façons dont les entreprises et les organisations fonctionnent,*

*-la surprise perpétuelle devant la diversité des personnes et de situations,*

*-l'étonnement de voir qu'on peut trouver du nouveau et produire des conclusions de recherche qui peuvent apporter quelque chose d'utile aux praticiens,*

*-le passion de découvrir que beaucoup de scientifiques ont travaillé avant moi, qu'ils ont trouvé des choses formidables (...),*

*-la fierté de voir ses premières publications acceptés dans les colloques ou dans des revues,*

*-la satisfaction de participer au débat scientifique (...),*

*-le bonheur de se dire qu'en fin de parcours on aura signé une œuvre scientifique reconnue. »*

## **1.2 Déclaration de notre logique de recherche :**

### **1.2.1 De la problématique vers la question de recherche :**

- **La Problématique :**

Le monde occidental a vécu plusieurs crises, comme la crise des années 30 et surtout la crise de l'année 1975, qui ont conduit à renverser petit à petit la conjoncture mondiale et économique, pour mettre au premier plan l'importance de la création d'entreprise.

Cette position correspondait à la nécessité de trouver de nouveaux emplois, mais aussi pour répondre à des technologies nouvelles et des besoins nouveaux.

En fait, la fin du 20<sup>ème</sup> siècle est caractérisée par la mondialisation, la libéralisation, l'économie du marché, le développement technologique et scientifique et surtout la privatisation des entreprises étatiques.

Suite à l'intensité de ces phénomènes on a vu apparaître de nombreuses politiques pratiquement dans tous les pays du monde, accès sur la promotion d'entreprises nouvelles ou de petites tailles à l'aide d'incitations financières et fiscales, des soutiens matériels et technologiques, pour l'essentiel.

Au cours des dernières années récentes, la tendance observée pour les entreprises de petite et de moyenne dimension montre que, globalement elles ont mieux résisté (en terme de part de marché) aux turbulences économiques que les grandes sociétés. La crise n'a fait que révéler l'ampleur de la place et du rôle socio-économique de la P.M.E. dans la dynamique du système industriel, tant aux Etats-Unis, au Japon que sur le continent européen.

Cependant, un constat s'impose : les petites entreprises ne semblent pas constituer un objet de recherche très prisé. On a beaucoup écrit sur le risque de défaillance des entreprises, en raison du nombre considérable de cessations d'activités depuis le milieu des années 70, mais la littérature reste limitée sur les chances de succès des petites entreprises. Pourtant, les PME représentent un potentiel important de création d'emplois, à une époque, où les grandes entreprises, qui n'en finissent pas de se restructurer, licenciant plus qu'elles n'embauchent.

Si pendant longtemps le monde de la petite entreprise a connu des moments difficiles, notamment dans les années 60-70, il s'est opéré un retournement de tendance.

En effet, on peut dire que l'on a "découvert" les vertus de la petite entreprise. La petite entreprise est appelée à tenir une place de premier plan dans la reconstitution des tissus industriels locaux mis à mal par la crise et les mutations structurelles diverses qui la caractérisent.

C'est au cours des années 80, que les vertus du *small is beautiful* ont émergées. Le contexte économique difficile et la multiplication des plans de licenciement dans les grandes entreprises

ont fait apparaître les entreprises de petites tailles comme un lieu de création d'emplois, et la création d'entreprise comme l'une des solutions au chômage. Les politiques en faveur de la création d'entreprise se sont alors développées tant au niveau national qu'au niveau local. En plus de vingt ans, l'action publique en matière d'entrepreneuriat s'est beaucoup transformée, essentiellement sous l'influence d'un apprentissage empirique du phénomène, même si la connaissance théorique progressait elle aussi.

Dans ce contexte on assiste depuis quelques années déjà à un véritable engouement pour la petite entreprise qui se traduit par un nombre croissant de créations d'entreprises.

Parmi les phénomènes entrepreneuriaux et leurs problématiques associées, il apparaît toutefois que trop peu d'auteurs se sont intéressés aux phénomènes de "*spin-off*" qui, dans la littérature francophone, ont été traduits sous le concept d'*essaimage*.

Les modalités entrepreneuriales ne sont pas figées. Elles se renouvellent continuellement pour mieux s'adapter aux opportunités de l'environnement, mais également ses turbulences de plus en plus nombreuses. Si la création d'entreprises ex nihilo représente toujours le mode naturel de développement entrepreneurial, l'essaimage séduit aujourd'hui un nombre non négligeable de salariés d'entreprises. Il se concrétise par le développement d'une entité nouvelle par un salarié qui quitte alors son entreprise, aidé dans sa démarche par son ancien employeur. L'intérêt d'une telle pratique se situe ainsi à deux niveaux. D'une part, il permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un système d'accompagnement performant qui tient dans l'aide et le soutien fournis par l'entreprise mère. D'autre part, il représente pour la firme qui essaime une opportunité nouvelle de développement, puisqu'elle pourra appuyer ses projets futurs sur de nouveaux partenaires, de petite taille et donc plus réactifs, qu'elle aura contribué à voir naître. L'essaimage se situe donc au cœur des problématiques contemporaines d'entrepreneuriat.

Néanmoins, si l'essaimage participe effectivement à l'élan entrepreneurial de ces dernières années, il souffre d'une absence de communication. En outre, souvent associé dans les années 1990 aux plans sociaux et aux outils de restructuration, il peine à modifier une image négative, aussi bien auprès des chercheurs que des praticiens. Il en résulte que l'essaimage est une pratique mal connue par les acteurs de la vie économique.

Les recherches menées sur le thème de l'essaimage ne semblent pas encore avoir véritablement atteint leur maturité conceptuelle. Face à ce constat, il nous est apparu souhaitable de consolider les connaissances préalablement acquises sur le concept d'essaimage aux fins de parvenir non seulement à une plus grande harmonisation des concepts utilisés, mais aussi à une plus grande homogénéité des réalités qu'ils sont supposés appréhender.

Aussi, on va essayer dans la suite de notre recherche d'exploiter les connaissances préalablement acquises sur le concept d'essaimage et des autres concepts entrepreneuriaux qui lui sont proches. Ce qui va nous permettre de préciser leur portée sémantique en définissant les limites de leur domaine de validité respectif (analyse du contenant) et d'organiser la variété des phénomènes qui leur sont associés en élaborant pour chacun d'eux une typologie originale (analyse du contenu).

Or, toute politique doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie définissant clairement à la fois les objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser pour y parvenir (MARMUSE, 1992 ; DESREUMAUX, 1993).



**Notre réflexion sur l'essaimage « stratégique » nous amène à formuler l'hypothèse selon laquelle l'essaimage des entreprises est une forme très particulière de l'accompagnement à la création d'entreprise. Dans ce sens, l'entreprise essaimante sera l'incubateur spécifique dans ce processus entrepreneurial. Le succès de ce processus sera donc tributaire de la qualité des liens établis entre l'entreprise essaimante et celle essayée, ainsi que la qualité des appuis prodigués.**

- **L'objet de la recherche :**

« Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité » (Allard- Poesi et Marechal, 1999 :37).

On distingue les quatre objectifs de recherche qui sont la compréhension, la description, l'explication et la prédiction (Bergadaa et Nyeck, 1992 :32-33). Notre finalité de recherche s'engage résolument dans une double logique, d'une part, la compréhension et, d'autre part, la description. Concrètement, nous cherchons à répondre à la question suivante :

**« Dans quelle (s) mesure(s) les entreprises essaimantes interviennent-elles, sur les différentes phases du processus d'essaimage, pour sécuriser l'opération et améliorer sa performance ? »**

Cette question générale s'efforce de répondre à :

**L'objectif principal de notre recherche : Explorer le phénomène d'essaimage conventionnel à travers la compréhension en profondeur du déroulement des processus d'essaimage en Tunisie.**

Trois sous objectifs dérivent du principal.

**Sous objectif 1 :**

Découvrir les différentes logiques d'intervention des structures essaimantes et les modèles d'accompagnement sous-jacents.

Nous essayerons donc de répondre à la première sous question : **Quelles sont les diverses stratégies d'accompagnement possibles des entreprises essaimantes sur le processus d'essaimage ?**

**Sous-objectif 2 :**

Identifier les problèmes auxquels les entreprises désireuses de mettre en place une politique d'essaimage en leur sein se doivent d'être attentives.

Nous tentons d'apporter une réponse à la deuxième sous question : **Quels sont les obstacles de la mise en œuvre d'une politique d'essaimage chez les entreprises essaimantes tunisiennes ?**

### **Sous objectif 3 :**

Tirer des enseignements utiles pour la formulation d'une vision globale et des orientations stratégiques à même de renforcer cette forme d'aide à la création d'entreprises.

Nous proposons alors une réponse à la troisième sous question : **Quelle sera la nouvelle vision du processus d'essaimage, pour remédier la dynamique entrepreneuriale et sécuriser cette opération ?**

Phénomène relativement peu connu et souvent réduit à ces finalités sociales, l'essaimage correspond à des pratiques diverses, que favorisent aujourd'hui politiques publiques et stratégies des grandes entreprises, en raison de ces enjeux en terme de création d'emplois et d'innovation.

L'essaimage apparaît comme un puissant levier de la création d'entreprises. Il offre plusieurs atouts aux entrepreneurs concernés : la panoplie des aides mise en place, le « réseautage » et les mises en relation diverses, ainsi que l'expérience préalable, dont l'influence varie avec la connexité des activités de l'entreprise d'origine et de l'entreprise créée. Mais il demeure une pratique marginale qui se heurte encore à de nombreux obstacles, parmi lesquels la difficulté de susciter les vocations entrepreneuriales parmi les salariés et les chercheurs, ou l'ambiguïté d'un processus qui peut conduire une organisation à se séparer de ses éléments les plus créatifs et dynamiques.

C'est dans cette orientation que s'inscrit cette recherche qui a pour objectif de trouver les clés de compréhension de ce phénomène qui se développe de plus en plus. En définitive, on essayera à travers l'application au contexte tunisien, de montrer que l'essaimage n'est pas appréhendé comme une simple politique délibérée et pensée de la part de l'entreprise source, mais plutôt comme une nouvelle voie d'accompagnement à la création d'entreprises. Or, toute politique doit



s'inscrire dans le cadre d'une stratégie définissant clairement à la fois les objectifs à atteindre et les moyens à mobiliser pour y parvenir (MARMUSE, 1992 ; DESREUMAUX, 1993).

### **1.2.2 Quelle thèse à défendre ?**

La pratique de l'essaimage en France est née des vagues successives de restructurations des années 1980, au cours desquels l'idée de soutenir les personnes vouées à être licenciées dans leur projet de création d'entreprises est apparue comme un prolongement naturel de la création de leur emploi.

« La France est l'un des seuls pays à pratiquer l'essaimage à chaud. En effet, en Allemagne, le reclassement externe des salariés licenciés est l'affaire des pouvoirs publics. En Espagne et au Royaume Uni, la question n'est pas posée. Enfin, en Italie, l'entreprise est aidée pour reclasser les salariés (exonération de cotisations sociales). »<sup>8</sup>

En France, le Plan de sauvegarde pour l'Emploi doit inclure des mesures pour faciliter le reclassement externe des salariés, dont notamment le soutien à la réactivation du bassin d'emploi, le soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes.

Selon la même référence, la loi de modernisation sociale a également introduit une nouvelle mesure qui impose aux entreprises de plus de 1000 salariés de proposer un congé reclassement. Ce congé permet aux salariés de bénéficier d'actions de formation et d'une cellule d'accompagnement pour les démarches de recherche d'emploi.

Le salarié licencié pour motif économique et intéressé par la création d'entreprise perçoit non seulement une indemnité de licenciement, mais aussi généralement une indemnité complémentaire assortie parfois d'une prime ; ces indemnités ne sont ni charges, ni imposables. Le salarié licencié peut prétendre à des indemnités versées par les ASSEDIC<sup>9</sup> et bénéficier d'une couverture sociale.

Dans d'autres pays, le développement de la pratique de l'essaimage semble être dû à la nécessité d'adapter l'organisation de la production et à favoriser le partage des technologies dans des ensembles territoriaux dynamiques du type « clusters ».

La pratique française est similaire à celle des autres pays européens, qui pratiquent l'essaimage stratégique (notamment pour les externalisations et l'exploitation de la R&D) et universitaire, mais elle est à part sur la pratique de l'essaimage relevant de la responsabilité sociétale.

C'est en effet, la pratique française de l'essaimage « à chaud » qui a permis le développement de cellules d'essaimage au sein des entreprises, ayant pu par la suite se recycler en outils pour favoriser et soutenir la création d'entreprises au sein du salariat, même en période de stabilité.

---

<sup>8</sup> documents du ministère du développement et de la coopération internationale (MDCI), République Tunisienne (2005).

<sup>9</sup> Assurance chômage

L'essaimage en entreprise lié à une réorganisation de la production est courant et ancré dans les pratiques européennes.

Les pratiques de soutien à l'essaimage en entreprises sont peu développées, et l'incitation relève plus de la politique d'incitation à la création d'entreprises.

L'essaimage d'entreprises se présente aujourd'hui comme un choix stratégique pour la Tunisie à même de réaliser le passage à l'économie nouvelle et, partant, à relever les défis qui pointent à l'horizon. Il s'agit en particulier d'accélérer le rythme de création d'entreprises.

Peut-être à travers cette proposition de recherche on peut arriver à éclaircir la situation de cette thématique en Tunisie.

Le mode d'accompagnement offert par l'entreprise essaimante est impulsé par des variables endogènes propres à cette dernière et des **variables exogènes spécifiques au contexte socioéconomique et réglementaire d'un territoire.**

Il faut ici insister sur le fait que la politique de soutien à l'essaimage ne peut avoir de sens qu' au sein d'une **politique plus générale de soutien à la création d'entreprises ou d'un environnement favorable à la création d'entreprise.**

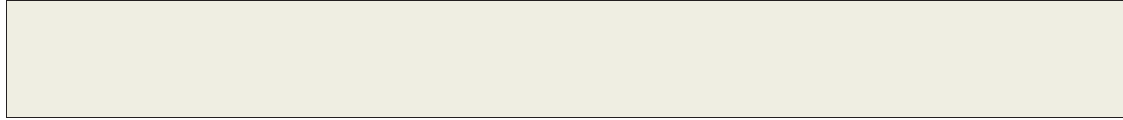
L'idée centrale de notre recherche est de montrer que la performance d'un processus d'essaimage est principalement conditionnée par la performance du système d'appui de l'entreprise essaimante.

Et en s'inspirant du fameux modèle des « **3 F** » de Paturel, nous avons bien orienté notre raisonnement sur la performance du processus d'essaimage ainsi que la rigidité du rôle joué par l'entreprise essaimante vers les trois composantes suivantes du modèle :

- l'**efficacité(F1)** qui consiste à approcher les objectifs des réalisations sur la base de critères en relation avec la définition des objectifs de l'entrepreneur ou du dirigeant.
- l'**efficience(F2)** qui s'intéresse à la manière dont les ressources et compétences sont utilisées pour parvenir à telle ou telle production de l'entreprise.
- l'**effectivité (F 3)** qui se concentre sur le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes à la PME.

**Notre thèse défendue sera donc :**

**La modularité du système d'accompagnement offert par l'entreprise essaimante, est à l'origine de différences significatives en termes de performance (efficacité, efficience et effectivité) du processus d'essaimage suivie. Celui-ci est impulsée par des variables propre à l'entreprise essaimante et des variables spécifiques à l'écosystème (l'ensemble des acteurs).**



### 1.2.2 Le design de la recherche

Le design de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (Royer et al., 2003, 139). Il s'agit donc d'exposer le positionnement épistémologique, nos choix méthodologiques et la démarche générale du travail.

#### - Positionnement épistémologique et choix méthodologique:

##### *Positionnement épistémologique :*

La recherche en science de gestion se caractérise par de nombreux positionnements épistémologiques possibles. Aussi, dans la mesure où « pour apprécier une recherche à sa valeur, il est indispensable de tenir compte des options qui la fondent » (Koeing, 1993 :5).

.

*L'épistémologie est une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques.... Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants... Dans une logique de la découverte, ou dans une logique de la preuve, le chercheur réfléchit aux conditions de la formation de ses énoncés » (Wacheux, 1996, 38).*

Afin de répondre à ces objectifs de validités théoriques et scientifiques, de la connaissance que nous voudrions construire, nous essayons de justifier notre positionnement épistémologique au regard des différents paradigmes épistémologiques des sciences de l'organisation.

*« La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (Perret et Séville, 2003, 13).*

Dans le champ francophone, trois grandes épistémologies génériques sont convoquées par les chercheurs.

Dans une approche positiviste, la réalité est entendue comme une donnée objective à laquelle on peut accéder. Il s'agit de la conception dominante dans les sciences exactes mais aussi dans les sciences sociales. C'est le principe ontologique qui est à l'œuvre : la connaissance est fondée sur une réalité objective, préexistante et indépendante de l'observateur (Le Moigne, 1995). Le représentant du positivisme est Auguste Comte (1798-1857) et l'hypothèse (ontologique) des positivistes est que « la connaissance est **objectif** », c'est-à-dire que la réalité existe en soi ne dépend pas des préférences personnelles des observateurs, elle a ses propres lois universelles et invariables (Le Moigne, 1995).

La science dispose d'un critère de vérité et a pour but de décrire ou de découvrir cette réalité qui est connaissable. Les chercheurs sont en quête de lois universelles par vérification et réfutation au sens de Popper.

Le positiviste détient une **indépendance** et une **neutralité** avec son objet qui lui permet d'atteindre le principe d'objectivité c'est pourquoi il faut « *regarder tous les phénomènes comme assujettis à des lois naturelles invariables* » (Auguste Comte) ensuite il faut expliquer la réalité. Une recherche positiviste commence par une modélisation théorique du phénomène étudié, puis le chercheur choisit une méthodologie pour tester la validité de la théorie ou du modèle. Les critères de validité des connaissances selon les positivistes sont : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Perret, Seville, 1999, p.27).

Dans une approche constructiviste, l'hypothèse phénoménologique ou de représentabilité vient remplacer le principe ontologique. Ce principe souligne le fait qu'on ne peut accéder à la réalité qu'à travers les expériences du réel. Nos « modèles du monde » constituent nos représentations du réel. Il n'y a pas une réalité objective mais des réalités subjectives.

Autrement dit, la réalité ne peut pas être envisagée en dehors des acteurs : « La connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui » (Le Moigne, 1995). Il convient, dès lors, pour les chercheurs de construire la réalité plutôt que la révéler.

Plus

précisément,

l'épistémologie constructiviste est construite et développée, ses précurseurs sont les trois grands «V»: Vico, Vincet Valéry; ses initiateurs sont Bachelard, Bateson et Von Foerster et ses fondateurs sont la «Troïka» Piaget, Simonet Morin. L'hypothèse des constructivistes est **phénoménologique** ou appelée aussi l'hypothèse **interactionniste**. Les constructivistes partent de l'idée que la réalité est socialement **construite**, elle n'existe pas en elle-même «... elle ne correspond pas à un monde à décrire, elle correspond à un monde à construire» Bachelard (1968).

Dans cette approche, il est fondamental de **comprendre les processus** pour **analyser** la structuration d'une situation, c'est pour ces raisons que ce courant épistémologique marque «une **rupture** avec la notion traditionnelle selon laquelle toute connaissance humaine devrait ou pourrait s'approcher d'une représentation plus ou moins «vraie » d'une **réalité indépendante** ou «**ontologique** » ».

Le chemin de construction de la connaissance est de **deux étapes**, une première consiste à **étudier** les représentations singulières de la réalité (Piaget, 1967, p.6) à travers le vécu des acteurs et une deuxième consiste à **donner une explication** du monde (Martinet, al. 1990).

Cette explication donnée par le chercheur est «**subjective**», soumise à sa propre perception du monde et construite dans son interaction avec le sujet et les objets de sa recherche. Les critères de validité des connaissances selon les constructivistes sont: l'adéquation et l'enseignabilité.

Notre problématique de recherche et les contributions visées suggèrent que notre posture épistémologique s'inscrit principalement dans **le schéma constructiviste**. La question de recherche posée est formulée en termes de « dans quels mesures ou finalités les acteurs interviennent dans le processus d'essaimage ? »

Le projet de connaissance est **principalement compréhensif** : c'est-à-dire principalement **descriptif**.

Dans notre recherche, nous nous intéressons au **processus d'essaimage conventionnel en Tunisie**. Il représente donc **l'objet** de notre étude. Il est toutefois approché par le biais des acteurs qui sont principalement, **les entreprises adhérentes au programme d'essaimage**. Ces

derniers représentent donc **les sujets** de notre recherche. Sans négliger **les essaimés** qui seront aussi des **sujets secondaires** dans notre analyse.

Avant de préciser notre positionnement paradigmatique, il est utile de s'interroger sur la vision qu'on a de la réalité et le statut de la connaissance que nous voudrions produire. Dans notre investigation, **la réalité est un construit résultant des actions des acteurs**, à savoir les acteurs des structures essaimantes. Toutefois, la connaissance que nous voudrions produire est le résultat de l'interaction entre les sujets étudiés et le chercheur.

Dans notre recherche, nous essayerons de construire une réalité. Il s'agit de construire, d'une part, les diverses formes d'accompagnement par essaimage existant en théorie et dans la pratique et, d'autre part, d'essayer d'évaluer la performance procédures d'accompagnement au cours d'un processus d'essaimage, dans le contexte tunisien. Nous essayerons également de décrire les différentes logiques d'essaimage à travers une construction des diverses configurations d'intervention via le modèle des « 3F » de Paturel (1997) dont on connaît la valeur opérationnelle pour le chercheur et le praticien. Ce modèle est obligatoirement lié au premier modèle qui est celui des « 3E ».

#### *Choix méthodologique de la recherche :*

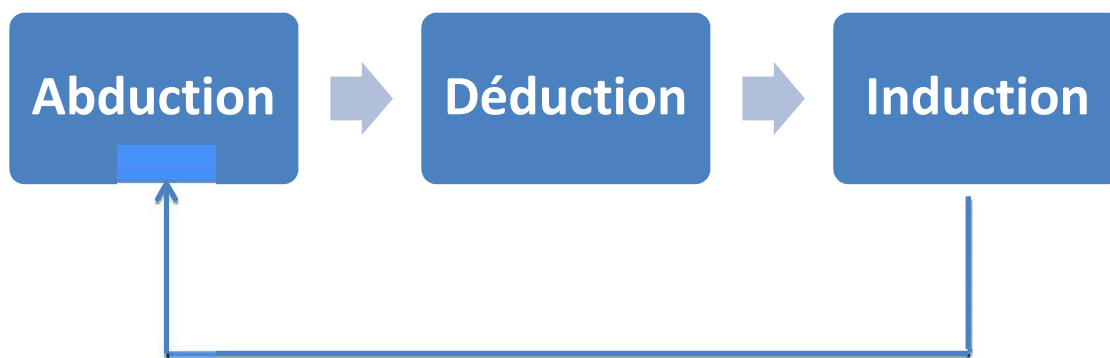
Le positionnement méthodologique du chercheur possède un large espace. Une recherche peut donc se situer dans une logique déductive ou inductive et être de type quantitatif ou qualitatif. Les combinaisons les plus fréquentes lient, d'une part, déductif et quantitatif et, d'autre part, inductif et qualitatif. Mais, comme le soulignent Bergadaà et Nyeck (1992), toutes les associations sont possibles. Un modèle théorique peut être prédéfini puis soumis à validation à partir de données qualitatives (qualitatif déductif) ou encore déterminé sur la base d'observations empiriques associées à des traitements statistiques (quantitatif inductif).

La distinction « déductif versus inductif » fait référence à la relation entre la théorie et les observations empiriques. La connaissance produite peut être le fruit des observations empiriques (démarche inductive) ou, au contraire, la théorie peut précéder les observations empiriques qui servent alors de vérification de la connaissance initiale (démarche déductive). La connaissance se construit encore par interaction entre la théorie et les données empiriques (démarche abductive).

Toutefois, certains auteurs, ne croyant pas en la possibilité d'une pure induction et d'une pure déduction dans les disciplines de gestion, ont développé un processus de recherche faisant apparaître un rôle alternatif ou simultané de la déduction et de l'induction. Crozier et Friedberg (1977) ont présenté une approche « hypothético-inductive » qui permet de se baser conjointement sur les hypothèses de travail et les observations réalisées. Elle se sert de l'expérience pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble.

Dans une perspective identique, le raisonnement par abduction consiste à réconcilier les deux formes logiques que sont l'induction et la déduction dans un processus général et dynamique.

En effet, l'idée est de proposer un schéma de recherche qui utilise conjointement induction, déduction et abduction. Chacun apporte une contribution spécifique au processus de genèse des connaissances dans une boucle récursive qui peut se schématiser ainsi (David, 1999) :



Carontini résume le principe de cette boucle : « Toute connaissance commence par des hypothèses, et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements des hypothèses, donc des nouvelles observations, et ainsi de suite à l'infini. » (1990 : 222).

Notre démarche consistera donc, d'initier notre raisonnement à travers les importantes conclusions empiriques de notre recherche antérieure. Celles-ci constitueront **le stimulant de**



**notre recherche actuelle.** Ce qui mène à dire qu'il y avait **une abduction** au début de notre processus de construction de la connaissance.

□ □ Dans une première étape, l'abduction consiste à émettre des hypothèses (les cinq conclusions de notre recherche antérieure) à partir des observations réalisées sur le terrain. Elles sont dénuées de fondement scientifique, mais elles seront justifiées par les étapes ultérieures de la démarche logique. **Nous avons émis des conjectures en confrontant les connaissances établies sur l'essaimage conventionnel et sa perception par les entreprises pionnières en Tunisie.**

□ □ Deuxièmement, la déduction vise à vérifier les implications possibles des hypothèses au regard du corpus théorique et des objectifs de la recherche. **Ici les conjectures énoncées ont été sélectionnées au regard des spécificités théoriques de l'essaimage stratégique pour déboucher sur des propositions qui demandent à être validées, précisées ou réfutées au regard de cas analysés**

□ □ Enfin, l'induction permet au chercheur de vérifier les propositions issues de la déduction. Les connaissances stabilisées participent à la genèse de nouvelles propositions par la logique de l'abduction. **L'analyse de notre échantillon, va nous permettre au regard de nouveaux faits constatés d'émettre des nouvelles conjectures.**

Koenig définit l'abduction comme « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager des conjectures qu'il convient de tester et de discuter » (1993 : 7).

- Formulation des hypothèses et approche méthodologique :

Le raisonnement est un processus cognitif qui permet d'obtenir de nouveaux résultats ou de vérifier un fait en faisant appel à différentes lois ou expériences. Le point de départ de ce processus est la formulation des hypothèses de recherche (Amari Cherif, 2008). Nous distinguons trois moyens de construction de raisonnement:

**Le raisonnement par induction** consiste à découvrir des régularités

à partir des

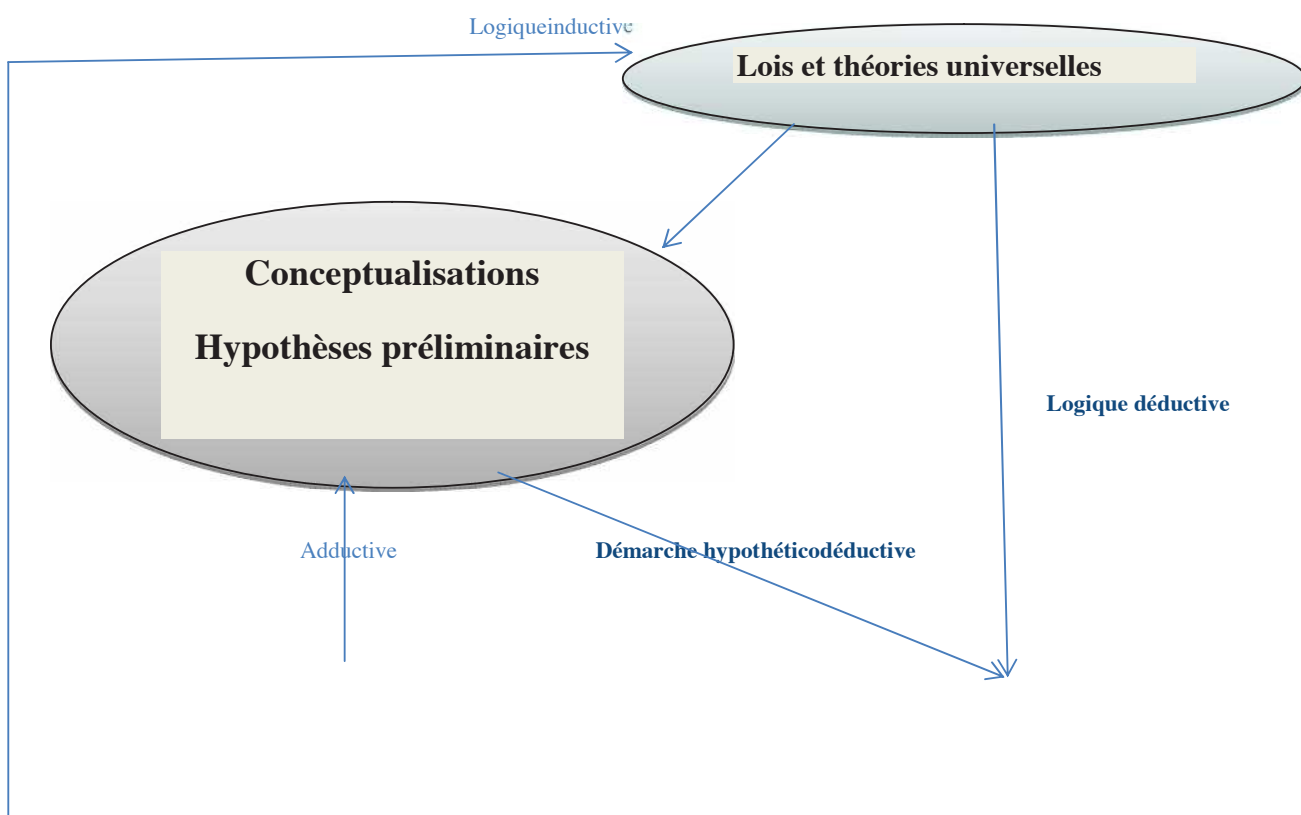
observations de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation (Savall, Zardet, 2004, p.65). Il présuppose que si une affirmation est vraie dans un certain nombre de cas, elle sera vraie également dans des cas similaires, ce qui permet une «**généralisation**» (Grawitz, 1996, p.15), en passant des observations particulières à des énoncés généraux (Thiéart, 1999 ; Wacheux, 1996).

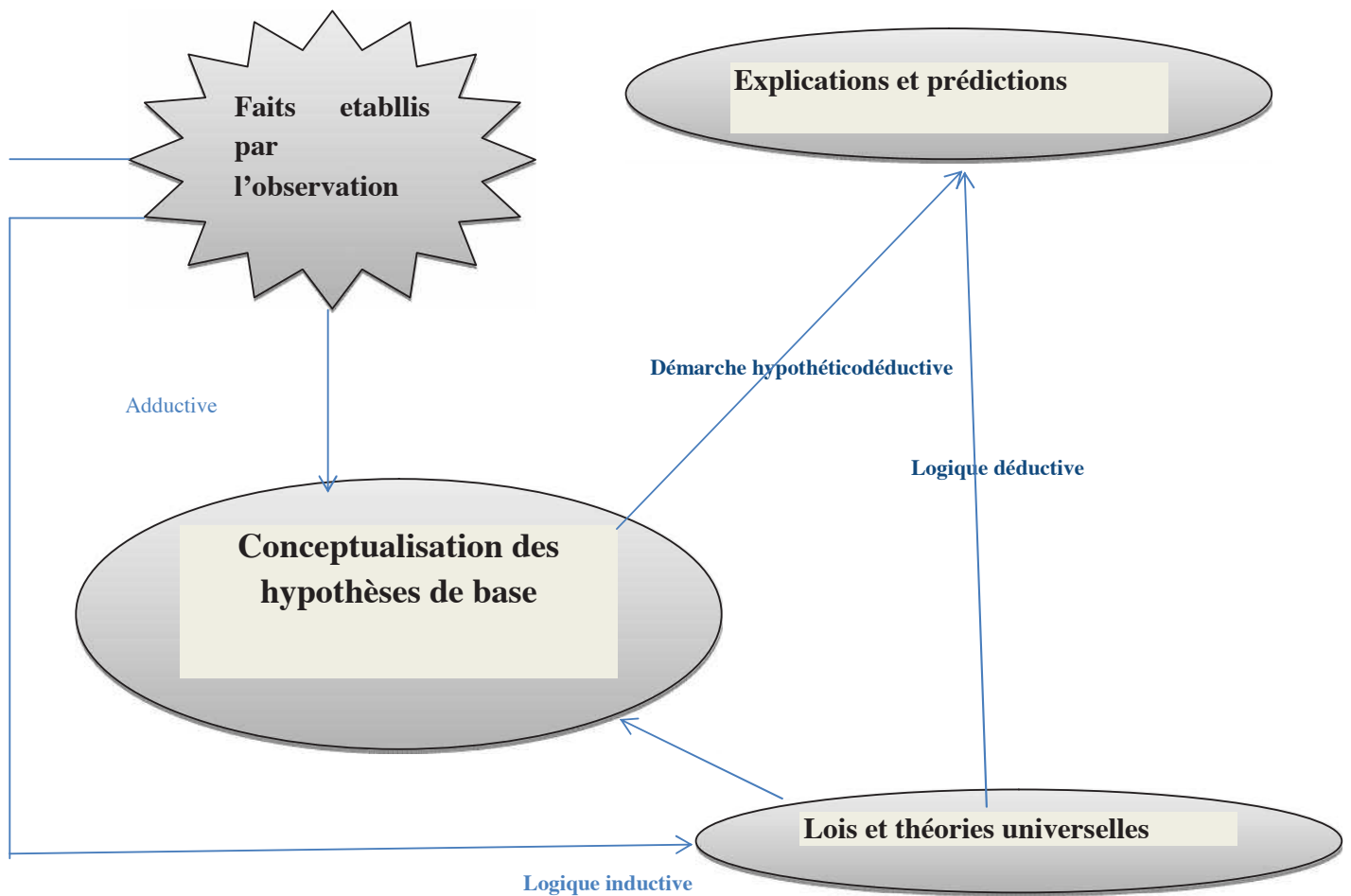
- **L'raisonnement par déduction** est un processus qui débute avec les **analyses théoriques**, traduites dans des hypothèses testables (Wacheux, 1996, p.50).
- **L'raisonnement abductif** consiste à choisir ou à **inventer des nouvelles règles** pour les **inférer et les interpréter** à partir des **résultats observés**.

L'induction et l'abduction se basent sur l'observation mais la **différence** entre les deux est que l'induction vise à **dégager** de l'observation des **régularités** indiscutables, l'abduction consiste à **tirer** de l'observation des **conjectures** qu'il convient ensuite de **tester** et de discuter (Koenig, 1993, p. 7).

Le **processus** de construction d'un raisonnement peut se faire par l'application au moins de l'un de trois types de raisonnement (inductif, déductif ou abductif) est nommé comme processus de raisonnement **simple**. Autrement, par l'application de plus d'un type de raisonnement, soit l'utilisation de la déduction et de l'induction d'une façon complémentaire (Thiéart 1999) pour éviter le risque d'un raisonnement tautologique en suivant une démarche purement inductive

(Savall, Zardet, 2004). Enfin par la **combinaison des trois formes** de raisonnement déduction-abduction-induction.





**Figure 2 : Processus de notre raisonnement**

Le processus de notre raisonnement se compose de deux phases successives (la première présente l'étude préliminaire et l'autre c'est l'étude principale de notre recherche) et complémentaires.

L'analyse des processus de l'essai ainsi que le degré d'implication de l'entreprise essaimante implique, en amont, la **formulation d'hypothèses** qui servent de guide au recueil des données.

Il s'agit de montrer le lien de causalité entre les variables influençant l'implication de l'entreprise essaimante (variables explicatives) et la performance (efficacité, efficience et effectivité) du processus d'essai (variable à expliquer). On va donc étudier la performance à travers le rôle de l'entreprise essaimante.

**Hypothese 1 :**

*L'implication de l'entreprise essaimante dans le processus d'essaimage influence positivement l'efficacité de l'opération d'essaimage.*

**Hypothese 2 :**

*La qualité de l'accompagnement offert par l'entreprise essaimante influence positivement l'efficience du processus d'essaimage.*

**Hypothese 3 :**

*La durabilité de l'accompagnement chez l'entreprise essaimante, influence positivement l'effectivité de la politique d'essaimage.*

Chacune de ces hypothèses sera divisée en autres sous hypothèses selon les étapes du processus.



**Cette série d'hypothèses sera la base de notre raisonnement déductif. Elle sera analysée dans la fin du premier chapitre de la deuxième partie, après avoir présenté la base théorique de notre recherche.**

Suivant la définition de Johannisson et al. (1994), l'essaimage est un processus par lequel une entreprise établie accompagne délibérément des salariés dans la création d'une entité dans l'optique de partenariats futurs. Il s'agit d'une action délibérée visant une meilleure insertion de la firme dans l'environnement. Par conséquent, l'essaimage peut être qualifié de « stratégique » (Lorino et Tarondeau, 1998).

Comme nous avons cité dans les paragraphes précédents **l'objet de recherche est l'étude des logiques d'intervention des entreprises essaimantes au cours du processus d'essaimage stratégique et l'identification des variables influençant la performance de cette pratique.**

Aussi, nous allons appréhender l'essaimage stratégique en nous plaçant au point de vue de l'entreprise établie.

Nous proposons aussi une réflexion globale sur les variables influençant les stratégies d'accompagnement chez les structures essaimantes sur le processus d'essaimage (ou les variables influençant l'évolution de l'intervention des organisations essaimantes).

La méthodologie du travail et les dispositifs de validation externe sont fondés sur une enquête dont le support est un questionnaire adressé aux responsables de toutes les entreprises (à exception de celles qui n'ont pas encore fait des opérations d'essaimage) engagées par la signature de la charte d'essaimage.

Les entreprises concernées par le programme présidentiel de l'essaimage, sont réparties sur différentes régions tunisiennes qui sont : Tunis, Bizerte, Kasserine, Sousse, Sfax, Monastir, Gafsa et Médenine.

Notre ambition était de contacter les 45 entreprises adhérentes au programme national d'essaimage. Mais notre enquête a touché les 19 entreprises essaimantes officiellement, qui ont fait des opérations d'essaimage (Tout le reste n'a pas encore concrétisé leurs procédures). Elles sont distribuées sur divers secteurs : industrie, commerce, service.

#### **- Approche méthodologique et crédibilité des résultats :**

Associée au courant de l'anthropologie sociale, la tâche analytique que nous nous proposons est de décrire et de comprendre la façon dont les gens interprètent leur situation et agissent sur celle-ci. L'approche de la cueillette et celle de l'analyse de données qualitatives se concentre sur des événements qui surviennent dans les contextes authentiques c'est-à-dire le plus près possible des situations de vie (Miles & Huberman, 2003).

Influencés par l'approche *Grounded Theory* développée par Strauss & Corbin (1998) nous désirons s'intéresser au *commentet* au *quoi* plutôt qu'au nombre. Conséquemment, nous privilégierons une exploration plus en profondeur auprès de la population essaimante (officiellement) en Tunisie ainsi que les essaimés.

Toutefois, les données seront recueillies, nous allons tenir compte du caractère significatif des *fréquences* d'apparition des thèmes. Nous souhaitons dégager une compréhension qui soit ancrée dans les données en nous procédant avec une description ordonnée tout en ouvrant l'esprit à des corrections possibles dans notre politique d'essaimage tunisien.

De façon plus spécifique nous allons emprunter à cette approche - des théories ancrées - une méthode de cueillette de données qui procède de l'alternance des séquences de cueillette et d'analyse des données. Ce mouvement d'aller-retour entre la cueillette et l'analyse des données permet de faire un *échantillonnage théorique* (« theoretical sampling ») à partir des thèmes et des questions qui se posent au cours de la cueillette des données. Le but de l'échantillonnage théorique est de maximiser les opportunités de découvrir des variations en termes de propriétés et de dimensions attribuées à une catégorie qui émerge de l'analyse préliminaire des données.

Trois méthodes de cueillette des données sont proposées :

- observation : commencée depuis plus que quatre années jusqu'à ce jour et qui s'étalera sur toute la période qui précède l'analyse des données de notre travail doctoral. L'objectif principal de ces observations est d'être informé des événements qui pourraient être mentionnés et de valider la pertinence du questionnaire.
- questionnaire :

L'objectif principal du questionnaire est d'identifier **les incidents critiques et les difficultés** des entreprises engagées officiellement dans la politique de l'essaimage proposée par l'Etat tunisien, et **de détecter l'apport de l'entreprise essaimante** dans

chaque phase du processus d'essaimage. Ainsi que de poursuivre cet engagement ; voir s'il y a passage à l'acte d'essaimer vu que l'intention a commencé (au moins pour nous) depuis la signature de la charte d'essaimage qui a été signée le 8 Février 2006.

- entrevues individuelles : pour enrichir notre analyse de données, nous désirons rencontrer des responsables d'entreprises essaimantes ainsi que des entrepreneurs, ex-salariés, qui sont concernés par la création par essaimage.

Miles & Huberman (2003) distinguent la crédibilité des études quantitatives et des études qualitatives par le type de compréhension susceptible d'émerger de l'étude. Notamment, notre étude visait à dégager une compréhension descriptive d'un essaimage spécifique à la Tunisie. À ce titre, la crédibilité et l'authenticité de l'étude qualitative reposent sur la richesse du contexte en termes de densité des données. Miles & Huberman (2003, p.504) suggèrent un compte rendu qui permet au lecteur « une présence par procuration ». À ce titre nous prendrons les mesures suivantes :

- Nous allons fournir une description du contexte du déroulement de l'étude.
- Nous allons décrire les procédures employées pour la cueillette et l'analyse des données. Nous allons fournir les instruments de cueillette de données utilisés, expliciter les considérations dont nous tiendrons compte lors de la rédaction de ceux-ci.
- Nous respecterons, dans le compte rendu, la chronologie des événements afin de favoriser une meilleure appréciation de la situation par le lecteur.
- Nous tenterons de discerner les zones d'incertitude, les témoignages contradictoires et les limites de notre stratégie de recherche.

La crédibilité des résultats et des conclusions repose aussi sur la vraisemblance. Selon Miles & Huberman (2003), cette vraisemblance peut être obtenue par une comparaison à partir de différentes sources de données (tels que différentes personnes, différents chercheurs et différents cadres théoriques). Pour ce fait, nous pensons comparer les résultats de notre étude à d'autres



antérieures (même s'il ne s'agit pas exactement de la même problématique, mais il s'agit du même phénomène étudié qui est l'essaimage d'entreprises).

### **Conclusion :**

Nous avons vécu un processus non linéaire de construction de notre objet de recherche. Notre finalité de recherche s'engage résolument dans une double logique, d'une part, **la compréhension** et d'autre part, **la description**. Avec une tentative **d'explication**.

## **Chapitre2 : L'essaimage à travers ses differentes approches**

### **2.0 Introduction :**

L'analyse des contributions scientifiques consacrées à l'essaimage fait apparaître trois grandes approches qui sont conformes à l'évolution de cette pratique dans le temps :

\*Dans les années 70, l'essaimage était une traduction littérale de la notion de spin-off, désignant un processus de formation d'entreprises par des salariés dans des secteurs technologiques. L'acception est principalement économique.

\*Puis, l'essaimage est devenu dans les années 80, une modalité de gestion des effectifs dans le cadre de plans sociaux avant de devenir une pratique établie de gestion de la mobilité du personnel hors plans sociaux. L'acception dominante est managériale.

\*Enfin, depuis les années 90, l'essaimage est entendu comme une pratique de développement de l'entreprise via la formation de relations avec de petites entités. L'acception devient stratégique. (Laviolette, 2005).

## **2.1 L'originalité de l'essaimage**

Comme l'entrepreneuriat d'une façon générale, l'essaimage est appréhendé sous différents angles qui correspondent à des questionnements multiples. L'essaimage est une technique contemporaine de management qui permet aux grandes et petites entreprises de mieux s'adapter aux exigences du marché. Il s'avérerait donc nécessaire de passer par son historique et de limiter son champ d'application.

### **2.1.1 L'essaimage d'entreprises : survol historique et développement du concept**

Le mot essaimage ne trouve pas d'équivalent dans la langue anglaise. Sa traduction semble être le terme anglais « spin-off », apparu, il y a un plus d'un siècle, au Japon (Ito, 1995).

#### *\* L'origine sémantique du mot*

L'essaimage fait référence à un essaim (spin-off en anglais). Le terme vient du latin et signifie : « emmener hors de » (Robert, 1996). Dans le langage courant, le terme est, le plus souvent, utilisé pour faire référence à un essaim d'abeilles, soit à un groupe d'abeilles qui quittent une ruche pour aller s'établir ailleurs (Robert, 1996).

Cette idée d'abeilles quittant la ruche reprend un principe connu aux États-Unis sous le nom de « salarié évadé » qui remonte au début des années soixante-dix. Ce sont des entreprises nouvelles de taille humaine, nommées spin-offs, qui remettaient en cause la suprématie des grandes entités et allaient à l'encontre de l'ensemble des théories organisationnelles classiques de l'époque. (Mezhoudi 2001)

Si la relation semble immédiate entre les spin-offs et l'essaimage (Merlant, 1984), les objectifs de ces deux situations étant quasiment identiques, plusieurs points doivent être pris en considération, car ils montrent que les travaux anglo-saxons ne peuvent pas être transposés de façon mécanique à l'essaimage.

En effet, l'essaimage implique une aide et un accompagnement de la société parente au cours du processus entrepreneurial, condition qui n'est pas requise pour les spin-offs, et il existe un fossé culturel entre les francophones et les anglo-saxons : alors que les spin-offs constituent une forme naturelle de développement, l'essaimage se heurte à des obstacles culturelles et institutionnels récurrents.

*\*Les premiers travaux : l'accent mis sur la technologie*

(Cooper, 1972) fut un des premiers, sinon le premier, à associer le terme à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises. Il a réalisé une des premières études sur le sujet.

Dans une recherche qu'il a conduite au début des années 1970 pour essayer de comprendre les causes de la création d'entreprises technologiques dans la région de Palo Alto en Californie, Cooper a découvert que certaines de ces entreprises, bien qu'en faible proportion (soit 6 sur 243), avaient été créées par des entrepreneurs qui, antérieurement, étaient professeurs, chercheurs ou étudiants à l'université de Stanford. Ceux-ci étaient motivés par le désir de mettre en application certains résultats de leurs recherches. Cooper rapporta que l'université de Stanford n'avait pas joué un rôle actif ou direct dans ce processus, mais plutôt un rôle subsidiaire important. En fait, ces entreprises n'auraient pas vu le jour sans l'existence préalable des résultats de la recherche universitaire et sans le potentiel pratique de ces résultats. Cooper qualifia ce mécanisme « d'essaimage ».

Après avoir montré l'impact significatif des activités de ces entreprises sur l'économie américaine au cours des années 1960, il suggéra que les universités deviennent davantage actives pour faciliter l'essaimage, afin de favoriser la création d'un nombre plus grand d'entreprises. C'est une façon de contribuer concrètement au développement de la société, de créer de la richesse qui permet d'investir davantage pour soutenir la recherche.

Parallèlement à Cooper, d'autres chercheurs intéressés par l'entrepreneuriat technologique obtinrent des résultats semblables, mais de façon imprévue, c'est-à-dire sans avoir eu au départ l'intention d'examiner le phénomène d'essaimage en tant que tel (Lamont, 1972) ; (Roberts, 1972) ; (Susbauer, 1972). A la suite de Cooper, plusieurs recherches furent conduites aussi bien aux Etats-Unis qu'ailleurs, pour examiner l'existence d'une relation entre la présence d'une université et la prolifération d'entreprises technologiques dans une région. Par exemple, (Rogers et Larsen, 1984) ont investigué les liens existant entre les entreprises de la Silicon Valley

américaine et les universités avoisinantes (exemple de la route 128 dans la région de Boston et de sa proximité avec le MIT). (Olofsson et Wahblin, 1984) ont regardé cette relation dans le cas des instituts universitaires de technologie en Suède. (Ségal, 1986) a analysé l'essaimage d'entreprises technologiques par l'université de Cambridge en Angleterre. (Castro et McMullan, 1987) ont étudié les rapports entre l'université de Calgary et certaines entreprises technologiques de cette ville. Plusieurs de ces recherches ont établi des relations directes entre les résultats de recherches universitaires et la création d'entreprises. Toutes ces recherches ont plus que confirmé les résultats initiaux de (Cooper, 1972). Ces travaux et bien d'autres sur le sujet ont, par la suite, permis au concept d'essaimage de prendre de plus en plus d'ampleur, non seulement parmi la communauté des chercheurs en entrepreneuriat, mais aussi parmi ceux qui s'intéressent à l'identification des moyens pour faciliter, soutenir et stimuler la création de nouvelles entreprises. Au début des années 80, à la suite des désinvestissements des groupes et grandes entreprises diversifiées, le concept d'essaimage fut utilisé par des chercheurs en finance pour caractériser la création par ces entités d'une ou de plusieurs filiales opérant comme des unités semi-autonomes par rapport à l'entreprise-mère (Schipper et Smith, 1983) ; (Miles et Rosenfeld, 1983). La décennie 80 marque également le début de la récupération du concept d'essaimage par les concepteurs des politiques gouvernementales. En effet, plusieurs recherches, effectuées au cours des années 70, ont permis d'établir que l'innovation technologique jouait un rôle majeur dans la croissance économique et dans la compétitivité d'une nation. En outre, de nombreuses recherches ont montré que la contribution des PME à la création d'emplois était majeure, comparativement à la contribution des grandes entreprises (Birch, 1979). Ces résultats venaient s'ajouter à ceux de (Crozier, 1963) et (Schumacher, 1978) notamment, qui avaient fait prendre conscience du caractère souvent inhumain des organisations de grande taille. Aux yeux des pouvoirs publics, la PME apparaissait, désormais, comme le modèle d'entreprise à promouvoir et à soutenir.

*\*L'élargissement du concept : vers un essaimage réactif*

Avec l'émergence de l'économie du savoir, les pouvoirs publics réalisèrent que la compétitivité d'une nation ne dépend plus autant de son réservoir de ressources naturelles, mais davantage de sa capacité à mettre en place des mécanismes d'exploitation du savoir (Steed, 1986). Le véritable potentiel de croissance passe par le développement de la richesse naturelle que présente la matière grise des ressources humaines d'une nation et sa mise en valeur par une culture entrepreneuriale. Les universités et organismes publics étant des lieux de production par

excellence de ces savoirs, il devient important de leur faire jouer un rôle prépondérant dans la diffusion et l'utilisation des connaissances, sans comprendre la poursuite et l'atteinte de leurs mandats traditionnels de recherche et d'éducation (Doutriaux et Branko, 1982). Les pouvoirs publics firent alors pression sur les universités et instituts publics de recherche afin qu'ils mettent en place des mécanismes de transferts technologiques des universités vers l'industrie. Un de ces mécanismes fut l'essaimage (Raymont et Holmes, 1986). Dès le milieu des années 80, l'essaimage, comme mécanisme de création d'entreprises technologiques, eut droit de cité dans plusieurs pays. Toutefois, en Amérique du Nord, tout se passa comme si l'essaimage ne se limitait qu'au secteur de la haute technologie et, dans une moindre mesure, à quelques grandes entreprises de l'économie traditionnelle, engagées dans des restructurations, compte tenu d'une législation extrêmement protectrice des emplois acquis (Daval, 1998, 1999). Il s'agissait là d'une soupape qui allait faciliter la rotation du personnel et éviter aux entreprises de devenir des corps sociaux statiques et figés. En effet, dans les années 80, l'essaimage en France, en tant que politique de gestion des sureffectifs, était essentiellement managée par des cabinets spécialisés qui traitaient, dans le cadre d'importantes restructurations industrielles, l'ensemble du plan social (outplacement, reclassements,...). Ces structures utilisaient l'essaimage comme un outil complémentaire et très marginal de reconversion, sans apporter un réel savoir-faire en termes d'accompagnement de créations d'entreprises. Les échecs constatés ont également contribué à donner une mauvaise image de l'essaimage. Les vies brisées deviennent le lot de ces salariés, entrepreneurs malgré eux. En cette période de crise, il y a apparition des filiales de reconversion spécialisées dans l'essaimage. L'essaimage commence ainsi à se structurer dans les grands groupes, mais ne poursuit qu'un objectif : offrir au salarié sur le départ une possibilité de reconversion intéressante ou en d'autres termes « une sortie digne » (Danvert, 1990). Ainsi, l'essaimage est une pratique qui a été intégrée de manière progressive dans les stratégies des grands groupes français depuis le début des années 1980.

#### *\*Les années 90 : vers un essaimage proactif*

Le milieu des années 90 a vu l'émergence de véritables politiques volontaires d'essaimage au sein de certains groupes français. Il s'agit d'une démarche proactive de la direction de l'entreprise ou volontaire du salarié. Le secteur public français était, jusqu'à ce jour, plus avancé dans le domaine de l'essaimage que le secteur privé. Les premières spin-offs universitaires ont commencé

à exploiter les perspectives commerciales de leurs résultats de recherche dès les années 70. Les aménagements du statut des chercheurs, la mise en place d'incubateurs et d'importants fonds d'amorçage dédiés à la valorisation économique de la recherche, ont contribué à favoriser cette démarche. L'essaimage laisse alors entrevoir de nouvelles perspectives qui séduisent mieux que l'aspect initial de gestion de sureffectifs. Sa réhabilitation est en cours, même si elle est rendue difficile par l'image négative acquise au cours des années 80 (Barrere, 1995).

#### *\*Conclusion*

Si l'apparition de ce phénomène d'essaimage est récente en France, celle du « spin-off » remonte à la fin du siècle dernier au Japon. En effet, la première entreprise qui a appliqué le « spin-off » fut la Furukawa Co. Ltd, spécialisée en exploitation des mines de cuivre et dont la création remonte à 1875. En 1883, elle a créé la Furukawa Electric. Cette dernière, en collaboration avec une firme allemande Siemens A G, créa en 1923 Fuji Electric, société spécialisée dans la fabrication des machines électriques. A son tour, Fuji Electric donne naissance, en 1935, à Fujitsu, spécialisée dans la fabrication des équipements téléphoniques. Le dernier-né de cette série, en 1972, est l'entreprise de robotique Fnauc. La même politique a été développée par Toyota à partir de 1926 (Ito, 1995).

De plus, la pratique de l'essaimage s'inspire largement des spin-offs mis en place par les entreprises anglo-saxonnes, depuis le milieu des années 1970. Plusieurs chercheurs ( (Hite et Owers, 1983) ; (Miles et Rosenfield, 1983) ; (Alexander, Benson et Kampmeyer, 1984) ; (Woo & al. 1992)) se sont concentrés sur l'analyse de l'effet du « spin-off » sur la richesse des actionnaires de la firme-mère. A cause de l'existence d'un environnement fiscal et réglementaire favorable et de l'amélioration de l'efficacité managériale, due à la réduction de la taille et de la complexité de la firme-mère, (Schipper et Smith, 1983) trouvent que cet effet est plutôt positif. Par la suite, l'analyse des implications managériales et stratégiques du spin-off » n'a pas abouti à cause du nombre restreint des entreprises créées par cette politique. Ce nombre représente 1,3 % des entreprises cotées à la bourse de New York alors qu'au Japon il atteint 17,5 % des entreprises cotées à la bourse de Tokyo.( Schipper et Smith, 1983).

### **2.1.2 Définition de l'essaimage:**

#### **A- L'origine du mot :**

*Le phénomène biologique*

L'essaimage est le mode naturel de reproduction et dispersion dans l'espace des colonies d'abeilles.

L'essaimage se produit généralement à la saison favorable : au milieu du printemps, ce qui a permis à la colonie mère de se développer et de construire la nouvelle ruche et constituer des provisions. Dans les semaines précédentes, plusieurs larves ont été nourries à la gelée royale pour devenir des reines. C'est l'ancienne reine qui accompagne l'essaim juste avant la naissance de celle qui la remplacera. Elle peut être suivie par une des jeunes reines, il s'agit alors d'un essaim dit secondaire.

Ainsi, l'analyse des définitions à travers la littérature ramène à l'acception originelle du concept d'essaimage désignant en biologie le départ d'un groupe d'abeilles constitué autour d'une future reine qui va quitter son ancienne ruche, celle de la mère-reine, pour en fonder une nouvelle. On peut donc confirmer cette originalité par la définition de l'apiculteur F. Martin, 2002 qui disait que « l'essaimage c'est le mode de reproduction naturel des colonies d'abeilles mellifères. C'est une fission du noyau de la colonie ».

*Extension du sens (métaphore) à la société humaine, aux entreprises...*

Métaphoriquement, on parle d'essaimage des idées nouvelles, des religions, des techniques, des savoirs et savoir-faire.

L'essaimage désigne ici la démarche consistant pour une entreprise à aider un (ou plusieurs) de ses salariés à créer sa propre société ou à en reprendre une. Il s'agit d'une mesure d'accompagnement de départ.

L'aide apportée peut être un accompagnement du créateur par un conseiller tout au long de son projet (appui méthodologique, conseils, réseau relationnel...) matérielle (l'entreprise fournit les technologies nécessaires), financière (prime d'aide au démarrage, prêt bonifié...) logistique ou encore commerciale (l'entreprise s'engage à passer des commandes).



L'acception de l'essaimage couvre un large spectre de pratique entrepreneuriale et différentes définitions sont citées dans la littérature. Les pratiques d'essaimage varient et peuvent prendre différentes formes, selon les motivations stratégiques de l'entité essaimage, des activités concernées par l'opération d'essaimage, de l'implication et le partage du risque avec l'entité essaimée.

« En effet, **l'aide à la création** (ou à la reprise) par les salariés s'est d'abord manifestée dans le contexte difficile des restructurations, avant d'être associée, grâce à l'impulsion d'organismes spécialisés, **au management stratégique et à la gestion des ressources humaines.** » (Daval, p :3).

Afin de délimiter le périmètre de notre étude, on s'est appuyé sur :

### **Notre propre définition :**

**C'est l'ensemble de comportements conditionnels qu'une organisation, dite essaimage, apporte à un créateur potentiel. Ceci est dans le but de l'aider à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, en mettant en place un système d'accompagnement plus ou moins élaboré.**

Notre définition centralise le processus d'essaimage sur les motivations et la stratégie de l'entité essaimage, qui chercherait à travers l'essaimage à renforcer sa compétitivité et/ou à affirmer sa

responsabilité sociétale. Dans ces deux cas, l'entité essaimante est le vecteur de la dynamique entrepreneuriale. Ce qui, comme nous le montrerons plus loin, s'applique bien à bon nombre de cas d'essaimage conventionnel en Tunisie.

De même nous insistons, à travers notre définition, sur la force principale de l'essaimage qui réside dans l'accompagnement fourni par l'entreprise essaimante. Cette nécessité à une aide (avant et après la création), se justifie par la complexité du processus d'essaimage.

Nous rejoignons ici Daval qui disait que :

*« Le processus est relativement complexe, puisqu'il ne se limite pas à la simple création d'une entité par l'un des salariés de l'entreprise, mais englobe différentes étapes en amont et en aval de l'action de créer proprement dite. »* (Daval, 1998, p : 6).

L'auteur ajoute que depuis son apparition, la pratique de l'essaimage a connu une double évolution qui a contribué à élargir le concept :

- il y a d'abord eu, au-delà des textes juridiques, un développement considérable des moyens d'accompagnement (apports en fonds propres, recherches de solutions techniques, appui logistique, aide à la recherche de marchés porteurs,...) ; **l'essaimage relève d'une logique quelque peu différente des simples pratiques d'aides utilisées à l'origine dans le cadre d'un plan social ;**
- plus récemment, ces politiques ont souvent glissé de la sphère du social vers celle de la **politique générale**. Il est en effet apparu que de bons projets pouvaient se développer de manière plus efficiente à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise (Pinchot, 1986).

On peut affirmer que plusieurs conceptions de l'essaimage coexistent, et sont liées au contexte économique ainsi qu'aux dispositions réglementaires qui influencent considérablement les stratégies d'essaimage. Ce qui explique la diversité des situations observées.

Dans sa plus simple expression, **l'essaimage d'entreprises** peut être conçu comme un ensemble d'activités mises en oeuvre par une entreprise afin de supporter un de ses salariés ou un groupe d'employés intéressés à créer une nouvelle entreprise. Ainsi, **l'entreprise essaimante** appuie un employé par un ensemble d'activités, variables d'un contexte à un autre, mais qui comportent le plus souvent une aide technique, des conseils d'affaires, de direction et de gestion, parfois des appuis financiers. On appelle **entreprise essaimée**, celle qui a bénéficié d'un appui de la part de

son entreprise d'origine lors de sa création. Le **créateur** est celui qui initie le projet de création d'entreprise et qui deviendra le futur entrepreneur.

Par sa participation à la création d'entreprises, l'entreprise essaimante contribue au développement de compétences entrepreneuriales au sein de sa propre entreprise, à la croissance économique ou encore, à préserver et/ou à générer des emplois dans la région. L'essaimage constitue donc un puissant levier de dynamisation des ressources humaines à l'interne et de développement économique à l'externe.

Prenant l'essaimage au sens large, il appelle les points suivants :

- l'essaimage peut être le fruit d'un acteur interne ou externe à l'entité essaimante ;
- il n'y a pas obligatoirement de proximité de métier ou de proximité géographique entre l'essaimant et l'essaimé ;
- par contre, il y a toujours un contrat formel entre l'entité essaimante et l'essaimé, en contrepartie d'un accompagnement ou une contribution de la part de l'entité essaimante pendant la phase de démarrage, qui peut prendre différentes formes (financement, accords commerciaux,...etc.).

Les exemples mondiaux montrent que la pratique de l'essaimage s'est professionnalisée, et s'est répandue sous différentes appellations dans les économies avancées, en offrant sous multiples formes des stratégies de création d'entreprises, aussi bien à l'organisme source (entreprise, institution, organisation, ...) qu'aux entrepreneurs. L'essaimage contribue ainsi à la diversification économique, au transfert de savoir-faire, à la reconversion de l'emploi et au développement social.

## **B- Revue de littérature :**

Bien qu'elles ne puissent prétendre être exhaustives, les recherches bibliographiques qu'on a faites montrent que les phénomènes de "spin-off" souffrent d'un réel déficit de recherche

scientifique. Si quelques auteurs (Merlant, 1984 ; Bruyat, 1987 ; Sire, 1988 ; Mustar, 1997,...) ont essayé d'apporter une contribution sémantique à la notion d'essaimage, il n'en demeure pas moins qu'elle se trouve entourée d'ambiguïté et d'imprécision. Cette incapacité à définir correctement et irrémédiablement ce concept résulte, en partie, de son extrême transversalité.

L'essaimage est une pratique contemporaine de management, qui permet aux entreprises établies de mieux s'adapter aux exigences du marché en favorisant l'entrepreneuriat. Réponse dynamique dans la conjoncture socio-économique actuelle, l'essaimage ouvre ainsi des perspectives aux individus qui souhaitent réaliser un projet professionnel personnel, et aux grandes entreprises qui souhaitent réorganiser leurs structures et améliorer l'exploitation de leurs actifs, tout en démontrant leur image d'entreprise citoyenne.

S'il est entendu que l'essaimage est un processus entrepreneurial au sens donné par Bruyat (1994), on postule que sa spécificité découle principalement d'un double rapport social et technique : les liens sociaux entre l'essaimé et les membres de son ex-organisation d'appartenance et les liens techniques de son projet à cette même organisation existante.

C'est à ce principe fondateur que ramène l'analyse des définitions de la littérature qui, par ailleurs, est un retour à l'idée d'abeilles quittant la ruche.

D'un point de vue conceptuel, l'essaimage renvoie à une réalité complexe et mal connue : il est en effet rattaché à des conceptions très diverses. De nombreuses définitions ont été proposées et aucune réflexion conceptuelle n'a abouti à un consensus véritable.

*Selon la différence francophone- anglosaxon :*

Un premier inventaire des définitions de l'essaimage relevées dans la littérature permet de distinguer deux catégories différentes.

\*Un premier ensemble de définitions, le plus souvent rencontrées dans le contexte français, insiste sur le rôle joué par l'entreprise essaimage qui encourage, initie et soutient la création d'entreprise par un ou plusieurs de ses salariés.

Il y a dans ce cas une pratique volontariste (C.Bruyat, 1987), et on parle de « politique d'essaimage ».

L'essaimage, dont on parle de longue date et qui reste pourtant une pratique assez marginale, n'a pas encore acquis ses lettres de noblesse en France: cette pratique semble surtout liée aux plans sociaux et n'a pas permis de réalisations significatives en termes de création d'activités et d'emplois. A la fin des années 80, le terme de l'essaimage est utilisé couramment, en France, dans des définitions à géométrie variable.

Ainsi, l'essaimage ne dispose toujours pas de réel fondement théorique, et les rares définitions proposées par les auteurs académiques ne font pas l'objet d'un consensus définitif. Ainsi, alors que Sire (1988) définit l'essaimage comme « la création ou la reprise d'une entreprise par un salarié avec le soutien de son employeur » (p.2), Bertherat et Thierry (1990) le perçoivent comme « un moyen d'une gestion dynamique des ressources humaines et des stratégies économiques plus offensives » (p.16). Cependant, pour beaucoup de praticiens, la définition initiale de l'essaimage, proposée dès 1971 par Desmoutiers, demeure la plus réaliste. Il précise que l'essaimage est « un phénomène de création d'entreprise technologique dont l'activité est liée à celle de l'organisation incubatrice » (p.216). Cette pratique est alors associée de manière systématique à l'innovation, et s'appuie sur une proximité dans les activités des entreprises, qui implique l'instauration de relations et de synergies.

Cette diversité des approches montre que l'essaimage est une pratique « transversale » qui peut être associée à plusieurs pôles de l'entreprise ; les ressources humaines, la stratégie générale, l'orientation socio-économique et la vision entrepreneuriale.

Un grand nombre d'entreprises peut donc suivre des logiques variées qui l'incitent à intégrer l'essaimage dans ses options stratégiques. L'objectif est bien, dans tous les cas, de pousser les créateurs potentiels à passer à l'acte, et de se servir de ce processus, aussi bien en interne pour gérer les effectifs et redynamiser l'équipe, qu'en externe pour développer des relations basées sur les synergies inter-entreprises (Dennis et Philips, 1990), éléments fédérateurs de futurs réseaux (Birley, 1985). L'essaimage apparaît donc comme une pratique permettant de concilier l'élan entrepreneurial des individus et le management stratégique des entreprises.

Pour sa part l'A.N.C.E (1988) définit l'essaimage comme « l'action dynamique d'une entreprise visant à appuyer tous les projets de création et de reprise d'entreprise par les salariés » (p.8).

Ibn Abdeljalil (1993) avance que « l'essaimage est la contribution des grandes entreprises à la création d'entreprises par les membres de leur personnel qui en exprimeraient le désir » (p.176).

Cette contribution sera, pour cet auteur, d'autant plus efficace qu'il s'agit généralement de salariés, cadres ou agents de maîtrise disposant d'une expérience professionnelle et de compétences déjà bien établies leur permettant de réaliser un projet avec beaucoup plus de chances de réussite. Pour Fournier (1995), « l'essaimage est un dispositif spécifique qui permet aux salariés de créer leurs entreprises avec un appui financier et technique de leur employeur qui encourage et garantit la concrétisation d'un projet, qu'il soit issu d'une personne ou d'une équipe de salariés appartenant à l'entreprise » (p.27). Cet auteur considère que sans le coup de pouce de la maison mère, le salarié ne serait jamais passé à l'acte. Ce coup de pouce peut être concrétisé par une structure d'accueil interne qui aide à valider un projet sur un plan technique, juridique, financier ou commercial. Cet auteur rejoint l'idée avancée par Bertherat dans son rapport, à savoir qu'il y a essaimage dès qu'un salarié en activité ou licencié bénéficie d'un appui minimum de la part de son entreprise d'origine, en termes d'informations, d'appuis techniques ou d'aides financières.

Barrere (1995) quant à lui retient l'acceptation large du phénomène initialement proposée par cette équipe de travail sous la direction de Bertherat. Il avance que l'essaimage est tout système d'appui permettant à un salarié en activité ou licencié, de créer ou de reprendre une entreprise. Ce choix d'opter pour une définition non restrictive correspond, pour cet auteur, à la nécessité d'ordonner quelques présupposés relatifs à l'essaimage. Il avance qu'il existe une confusion entre essaimage et différentes pratiques apparentées et institutionnalisées selon cette dénomination et que les conséquences de cette confusion sont à l'origine des multiples versions de l'apparition de l'essaimage. Il dégage les principes fondamentaux suivants :

- L'essaimage est une initiative de l'entreprise mère qui met en œuvre un dispositif de soutien en termes d'information, d'appuis techniques ou d'aides financières.
- L'essaimage implique un essaimeur (l'entreprise mère) et un essaimé (le salarié créateur ou repreneur). Le montage du projet est réalisé en commun, un suivi de la création ou de la reprise d'entreprise est organisé, les relations entre les deux parties sont étroites.
- La création d'entreprise est effective : l'entreprise dispose d'un statut propre.

S'il est entendu que l'essaimage est un processus entrepreneurial au sens donné par Bruyat (1994), Chaillot (2005), affirme que l'essaimage est « toute forme d'appui qu'une entreprise apporte à un de ses salariés qui veut créer ou reprendre sa propre entreprise afin d'augmenter ses chances de réussite » (p.2). Alors que selon Philippon (2005), l'essaimage est « un ensemble de

mesures et de comportements par lesquels les entreprises (dites entreprises sources) encouragent et facilitent la démarche de leurs salariés qui souhaitent faire évoluer leur carrière en créant ou reprenant une société, ou en s'associant à un projet de création ou de reprise » (p.1).

\* Un autre ensemble de définitions, plutôt anglo-saxonnes, met l'accent sur l'initiative individuelle d'un salarié qui souhaite créer sa propre entreprise, en l'absence d'une politique explicite de l'entreprise d'origine.

Aux États Unis où, le concept de Spin-off a pris son essor dès les années 70 et a contribué à transformer la région agricole de Santa Clara en Silicon Valley.

Ce développement de nouvelles structures innovantes s'est appuyé, notamment, sur les relations privilégiées qui ont toujours existées entre les entreprises et les centres de recherche universitaires américains (Stanford, MIT,...).

Le silicon Valley regroupe grossièrement une collectivité de chercheurs qui, au fur et à mesure de leurs découvertes, se sont concentré sur une démarche de création d'entreprises autour des produits nouvellement inventés. Cette démarche demeure autonome et ne peut être liée à une quelconque volonté d'une direction de participer à l'émergence de jeunes entreprises. C'est le chercheur seul qui prend l'initiative d'exploiter ou non les produits générés par sa recherche et il n'existe pas de relation de type essaimé-essaimeur.

Une deuxième perspective de recherche met principalement l'accent sur le rôle joué par l'individu qui, conscient de son choix et apparemment libre de toute contingence organisationnelle, décide de quitter l'organisation qui l'emploie pour fonder sa propre entreprise.

De même, Scheutz (1986) définit le « spin off » comme « la rupture avec leurs entreprises d'origine des employés créatifs pour s'installer à leur compte » (p.69). Pour Johnsson et Hagg (1987), Loyd et Seaford (1987) ainsi que Knight (1988), considèrent que le « spin off » est « la création de petites entreprises par des cadres qui abandonnent leur employeur pour s'installer à leur compte » (p.1) et (p.134). Kassieh (1996) quant à lui considère que le « spin off » est « le fait qu'un membre du staff technique d'un laboratoire exploite ses capacités intellectuelles et son savoir-faire pour créer son entreprise » (p.33).

A la différence des définitions précédées, celle de Johansson, Arvidsson et Johnsson (1994) insiste sur l'effet de l'entreprise mère dans le succès de l'essaimage. Pour eux « le « spin off » est associé à la nouvelle affaire basée sur les ressources internes de l'entreprise qui sont mis à la disposition de celui qui veut commencer une carrière d'homme d'affaires indépendant » (p.2).

L'acception japonaise du « spin-off » le considère comme étant la création par une firme d'une entité économique autonome dont elle détient une partie du capital. Le degré de dépendance de l'entité nouvellement créée à la firme mère est proportionnel à sa part dans le capital. Sur la base de ce critère de possession du capital, on distingue le « spin-off » c'est à dire les points de ventes indépendants et du « wholly owned business units » ou la propriété totale du capital de l'entité créée par la firme mère (Ito, 1995).

C'est la théorie des coûts de transaction qui explique l'émergence du « spin off » au Japon. En effet c'est la recherche d'une minimisation et d'une meilleure répartition des coûts ainsi qu'une simplification des structures et de fonctionnement qui guide la majorité des entreprises nippones dans leurs stratégies d'essaimage. Le corps de compétences qu'abrite la nouvelle entreprise créée peut assurer sa compétitivité. Le « spin off » est appréhendé sous quatre conditions qui sont, selon Ito (1995), l'homogénéité de la société japonaise, la possibilité d'établir des contrats informels, la stabilité des actionnaires et le manquement des possibilités d'embauche pour les salariés potentiellement licenciés. Ce ne sont pas uniquement les considérations économiques mais plutôt les mobiles socioculturels qui expliquent donc le développement du « spin off » au japon.

*Selon une logique dimensionnelle :*

Un deuxième inventaire de ces différentes définitions est reproduit dans ce qui suit, tout en essayant d'exprimer une logique dimensionnelle du phénomène d'essaimage.

La plupart des définitions s'accordent pour dire que tout créateur d'entreprise en activité salariale avant l'acte entrepreneurial est un essaimé potentiel. Il faut aller plus loin pour discriminer l'essaimage d'autres formes de création d'entreprise, comme par exemple la création d'entreprise « classique » c'est à dire ex nihilo. Ainsi la force principale de l'essaimage réside dans l'accompagnement fourni par l'entreprise mère à son salarié au cours de sa démarche entrepreneuriale.

Ces opérations d'aide et de soutien ne sont pas présentes dans la création ex nihilo. La proximité existante entre les deux parties est un pas dans cette direction puisque la plupart des définitions font référence à cette dimension exprimée en un lien social entre l'entrepreneur et l'organisation d'origine ou en un lien technique entre les entités. Par exemple, pour Desmoutiers (1971, p. 218) : « l'essaimage (...) signifie un phénomène de création d'entreprise technologique



dont l'activité était liée à celle de l'organisation incubatrice », Johnsson et Hagg (1987, p. 64) évoquent aussi l'existence d'une proximité pouvant être compétitive ou complémentaire : « il y a « spin off » dès qu'un technicien ou un col blanc quitte son emploi dans une entreprise-habituellement grande- dans le but de créer une entreprise séparée qui complète ou rivalise avec son ancien employeur ».

Daval (2000a, p. 118) et Pirnay (1998, p. 13) expliquent que l'existence de tels liens entre l'entreprise essaimante et celle essaimée peut être facteur de réciprocité ou même de synergies mais de façon surprenante car la proximité n'est pas explicite. Cependant la proximité est une dimension fondamentale qui exprime les liens complexes latents ou effectifs entre les deux parties rendant l'essaimage possible. Ainsi, pour Grossetti (1998), la proximité est entendue à un niveau individuel : social, relationnel, physique, etc. Alors que pour Gilly et Torres (2000), elle est expliquée à un niveau organisationnel : technique, économique, institutionnel, etc.

En plus de la notion de la proximité, celle de l'implication est comprise à la fois comme une mobilisation des ressources par le salarié et comme celle d'un apport de ressources par l'entité essaimante. Dans le cas de la mobilisation, l'accent est mis sur la part active de l'entrepreneur qui mobilise des ressources accessibles de l'entité essaimante ainsi perçue comme un terreau plutôt passif. Dans le cas d'un apport, l'entité essaimante est plutôt perçue comme un acteur apportant des ressources à une entité nouvelle. A titre d'exemple, Merlant, (1983, p. 69) attribue à l'entité essaimante une part active dans l'émergence du phénomène : « c'est l'entreprise qui essaime (...) une action volontaire et concertée (...) » alors que Lafrance (1996, p. 3) place le curseur sur le salarié « L'essaimage est la création d'une entreprise par un salarié à partir de l'entreprise dans laquelle il travaille ». Cette distinction est aussi présente dans les définitions de Pirnay (1998) et Daval (1999) mais elle fait l'objet du même désaccord sur le sens donné.

L'essaimage entant que processus aboutissant à la création d'une entreprise nouvelle. Daval prend le soin de préciser le statut de cette entité en employant le terme juridique de l'unité économique et sociale (U.E.S) n'ayant pas de lien de subordination à l'égard d'une entité tierce (Daval, 2000b, p. 88). Merlant, (1984) évoque « (...) leur propre affaire. », Johannisson, Arvidson et Johnsson (1994), insistent sur l'indépendance des individus : « Le spin-off est associé à la nouvelle affaire basée sur les ressources internes de l'entreprise qui sont mis à la disposition de

celui qui veut commencer une carrière d'homme d'affaires indépendant» (p.2), sans qu'il y ait de référence à la nature de l'indépendance : tantôt, il apparaît que certains auteurs se réfèrent aussi à l'assouvissement d'un désir d'indépendance du salarié, comme Scheutz (1986) « c'est la rupture avec leurs entreprises d'origine des employés créatifs pour s'installer à leur compte. » .

Pour d'autres tels Garvin (1983) « le « spin off » est la création d'une nouvelle entreprise par un individu qui se sépare de celle où il travaille pour entrer dans le même domaine d'activité que cette dernière » (p3). , ainsi que Lloyd et Seaford et Knight (1987) « spin off » est « la création de petites entreprises par des cadres qui abandonnent leur employeur pour s'installer à leur compte » (p.1)et (p.134), de même pour Bruyat, (1987) « c'est une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager, ses employés à créer leurs propres entreprises » (p.235), il est plus clairement question d'indépendance de l'entité créée.

En effet pour dépasser la stricte acception juridique donnée par Daval, on peut inclure d'autres dimensions opérant sur les registres individuel ou organisationnel. Ainsi en se basant sur l'idée d'Avenier (1997) « L'autonomie est un concept complexe qui n'est pas synonyme d'indépendance : l'autonomie implique une certaine solidarité avec le contexte. » (p.24), on peut substituer la notion d'autonomie à celle d'indépendance.

### *Conclusion :*

Il paraît pertinent de constater la différence significative entre la version américaine et celle française. Cela revient peut être au fait que la culture nord-américaine repose des valeurs davantage empreintes de libéralisme et d'individualisme qui, couplées à une grande tolérance vis-à-vis de l'échec, constituent un terreau particulièrement fertile pour l'éclosion d'initiatives individuelles de création d'entreprise par des employés, et ce sans aucun état d'âme envers leurs anciens employeur (Monsted, 1995). Par contre, la culture francophone paraît davantage marquée par des valeurs collectives et institutionnalisées (sécurité sociale,...) qui, combinées au déshonneur généralement lié à toute forme d'échec, inhiberaient les comportements entrepreneuriaux en général.

On rejoint ainsi Mezhoudi.L (2001, p.70) qui affirme que « L'essaimage en tant que stratégie délibérée est le choix réfléchi d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la

création d'entreprises par ses employés. Pour que l'employeur accepte d'apporter un tel appui, il faut qu'il puisse en voir les avantages pour son entreprise. » De ce fait, on peut aisément comprendre l'importance que revêt l'entreprise mère dans la réussite du processus d'essaimage.

### **C- Le phénomène d'essaimage : délimitation du champ d'utilisation**

L'essaimage mérite qu'on s'attarde sur son contenu afin de distinguer au mieux, parmi l'ensemble des phénomènes du monde réel, ceux qui peuvent prétendre recevoir la dénomination d'« essaimage » de ceux qui ne le peuvent pas. Ainsi, l'essaimage renvoie à une réalité plurielle. Dans la pratique, différentes opérations pourraient être qualifiées d'essaimage, sans qu'elles admettent la même logique. C'est pour cela que (Brenet, 2000) considère que l'essaimage peut obéir à des logiques aussi variées que la gestion de l'emploi, l'externalisation industrielle, la recherche d'innovation et d'exploration d'opportunités risquées ou encore la création spontanée par des salariés expérimentés.

**(Daval, 2001) a établi une classification basée sur une proximité de concepts.** Il disait alors que la périphérie du concept témoigne d'une réelle complexité, due à l'enchevêtrement de pratiques voisines. Une telle proximité, si elle n'est pas strictement établie, amène des risques de confusion sérieux. L'essaimage est dans une telle situation ; il est souvent identifié à des notions telles que l'extrapreneuriat, l'intrapreneuriat, la PMIsation<sup>8</sup> ou l'externalisation (qui est plutôt l'objet de l'opération tout comme la sous-traitance), ce qui entraîne un désordre conceptuel énorme. Malgré l'absence de consensus sur sa définition, l'intrapreneuriat est généralement considérée comme fondamentalement de l'entrepreneuriat dans le contexte d'une organisation déjà établie ((Zahra, 1991) ; (Antoncic et Hisrich 2000, 2001)). « L'intrapreneuriat doit donc être intégré dans l'entrepreneuriat et figurer dans la grille d'analyse proposée au sein de la création ex-nihilo et non de la reprise, vu ses caractéristiques. Il s'agit cependant d'une situation dans laquelle le changement pour l'individu a une intensité plus faible que celle correspondant au passage direct de salarié à chef d'entreprise juridiquement indépendante » (Paturel, 2006).

Cependant, par-delà leurs divergences, les chercheurs en intrapreneuriat semblent s'accorder sur le fait que l'intrapreneur est un employé qui montre des qualités et des caractéristiques entrepreneuriales au sein d'une organisation. Bon nombre d'auteurs se sont justement limités à ce

«minimum garanti ». Ainsi, (Beaucourt et Louart, 2000) définissent l'intrapreneur comme étant tout simplement un salarié à conduite entrepreneuriale. Dans la même veine, (Antoncic et Hisrich, 2001) évoquent l'intrapreneuriat comme étant « l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante ». Avec cette idée d'entreprise déjà établie, (Paturel, 2006), insiste sur le côté dépendance de l'intrapreneuriat en précisant que « l'intrapreneur entreprend en restant au sein de l'organisation qui l'emploie et le rémunère ». La définition de (Carrier, 1991, 1993 et 1997) ne semble pas trop s'éloigner de cette définition de base. En effet, elle définit l'intrapreneuriat par « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Le rapprochement entre essaimage et intrapreneuriat est complexe. Puisque l'indépendance est l'une des conditions indispensables pour l'essaimage, nous pensons que la différence majeure entre ces deux concepts réside dans la question de l'autonomie des structures.

---

<sup>8</sup> Le lecteur pourra consulter avec profit l'article de R. Paturel intitulé : La PMIsation : pratique organisationnelle du 21<sup>e</sup> siècle, dans le *Journal of Social Management*, n° 1, 2010, numéro thématique consacré à l'entrepreneuriat (sous la direction de R. Paturel et A. Smida).

Cette dernière n'existe pas dans les situations d'intrapreneuriat, une intraprise n'étant pas une structure juridique autonome. L'essaimage ne peut alors pas être une forme intrapreneuriale. C'est la forme juridique qui diffère entre les deux situations ; pour l'essaimage, il s'agit d'une création d'une entité juridiquement autonome, alors que pour l'intrapreneuriat, il s'agit d'une création d'une nouvelle entité à l'intérieur de l'entreprise. Toutefois, l'intrapreneuriat conduit souvent à l'extrapreneuriat lorsque des intrapreneurs créent, au bout d'un certain temps, une entreprise dans un secteur dans lequel ils se sont exprimés avec succès. Ainsi, l'intrapreneuriat peut être une forme d'essaimage lorsqu'il favorise, à terme, la création d'entreprise par les salariés et si cette procédure de création a été accompagnée par l'entreprise d'origine des nouveaux entrepreneurs. Autrement dit, l'intrapreneuriat constaté durant une certaine époque, pourrait se transformer en essaimage lors d'une autre, si le porteur du projet se voit offrir la possibilité de se mettre à son compte, avec l'aide de son entreprise d'origine. Ainsi, si, lors du démarrage de son projet, aucune perspective de sortie de l'entreprise n'est présente, nous serons

en présence d'intrapreneuriat. Si, par la suite, un changement s'opère dans l'entreprise en donnant la possibilité au porteur de sortir de son giron, alors l'intrapreneuriat devient de l'essaimage et aura servi, a posteriori, de tremplin à l'essaimage.

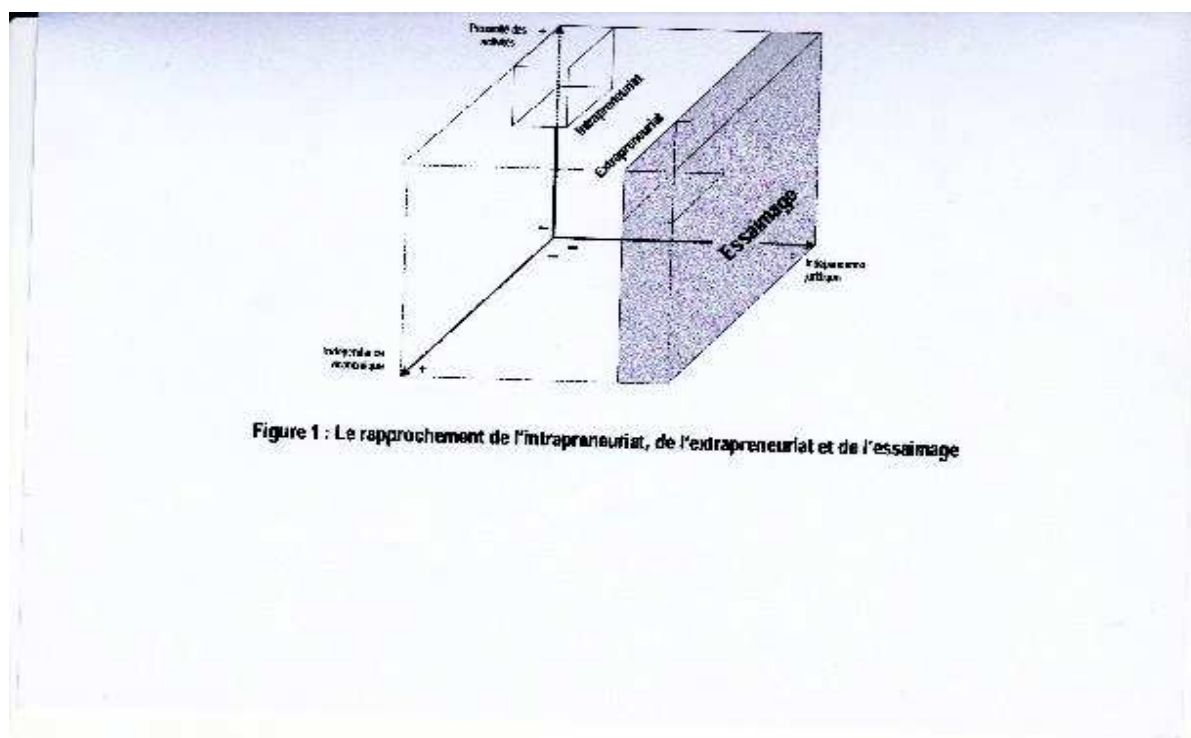
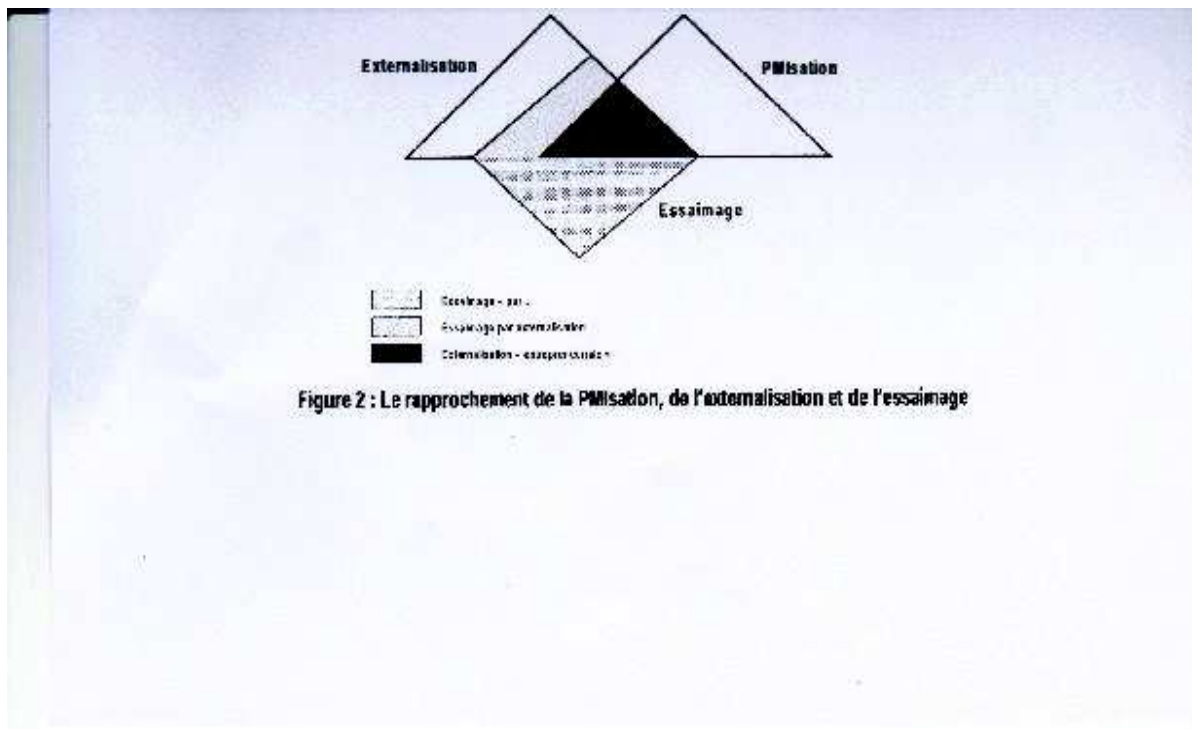


Figure 1 : Le rapprochement de l'intrapreneuriat, de l'extrapreneuriat et de l'essaimage

Source : Daval Hervé 2001



En *conclusion*, les caractéristiques communes de tout phénomène d'essaimage se présentent comme suit :

- l'essaimage correspond à la création d'une entité nouvelle, juridiquement et financièrement autonome de l'entreprise d'origine. Cette entité peut mettre en œuvre une activité nouvelle ou reprendre tout ou partie de l'activité de l'entreprise d'origine ;

- la connexité entre les activités des deux entreprises est très variable et peut ne pas exister (par exemple, dans certains cas d'essaimage social) ou être très forte (en principe pour l'essaimage industriel ou technologique). Des auteurs tels que (Scheutz, 1986) ou (Johsson et Hagg, 1987) distinguent des entreprises essaimées dont les activités sont dans un rapport de neutralité, de concurrence ou de complémentarité avec celles de l'entreprise essaimeuse ;

- l'initiateur peut être, selon les cas, l'entreprise d'origine ou le salarié ;

- l'aide de l'entreprise essaimeuse au départ doit être effective, par une expertise, la mise à disposition du porteur de projet de temps, de moyens humains et matériels.

## **2.2 Typologies de l'essaimage :**

### **2.2.1 Typologie de base du phénomène d'essaimage :**

La distinction entre essaimage à chaud et essaimage à froid est la typologie sur laquelle s'accordent tous les auteurs, pour cela on va l'admettre comme la première typologie d'essaimage.

\*L'essaimage à chaud est une opération conjoncturelle par laquelle l'entreprise mère appui des salariés, dont l'emploi a été supprimé ou doit être supprimé, pour assurer la création ou la reprise d'entreprises. L'entreprise essayant de devancer une situation de crise inévitable, cherche à créer un climat propice aux séparations sans drames. Elle arrive dans certains cas à céder certaines de ses activités. Cette opération est organisée à court terme et répond à des impératifs stratégiques, politiques et surtout économiques. D'ailleurs l'essaimage à chaud s'applique dans un contexte de sureffectifs. Confrontés à des créations « forcées », les candidats n'ont presque jamais envisagé de rupture avec le salariat. La perte effective ou redoutée d'un emploi stable conduit le salarié à

créer sa propre structure. Le créateur effectif est alors à l'image de l'écolier qui va à l'école en traînant les pieds parce qu'il n'a pas le choix, ou plutôt parce qu'il n'a pas choisi lui-même d'y aller.

Donc l'essaimage se révèle être une mesure efficace d'incitation au départ, voilà comment l'essaimage participe à l'épanouissement professionnel tout en réinventant la gestion dynamique des ressources humaines.

\*L'essaimage à froid ou l'essaimage dynamique est un appui accordé par l'entreprise mère, pour la création ou la reprise d'une entreprise, à tout salarié, quel que soit son projet, dans un partenariat bien compris. On parle d'essaimage à froid lorsque l'aide à la création d'entreprise est indépendante de toute contrainte et en dehors de tout contexte de sureffectifs. Il ne relève donc pas de la même dynamique que l'essaimage à chaud. L'entreprise ne se contente plus de gérer les erreurs du passé, mais plutôt elle prépare son avenir. L'objectif principal de l'essaimage à froid est de changer les mentalités dans une entreprise. Il s'agit certes d'un objectif à moyen ou long terme, mais qui donne rapidement des résultats visibles : réponses aux capacités entrepreneuriales de certains salariés, synergie avec l'environnement, diversification des activités de l'entreprise, etc. L'essaimage est, dans ce cas, l'un des éléments d'une stratégie dynamique des ressources humaines de l'entreprise. Les créations liées à ce type d'essaimage répondent plus souvent à un souhait clairement exprimé par une catégorie de salariés, parfois depuis plusieurs années. L'idée est souvent bien ancrée chez l'intéressé avant qu'il ne passe à l'acte, même si les modalités du projet restent parfois vagues et qu'aucun échéancier n'ait été fixé. Pour ces personnes, la volonté d'entreprendre est suffisamment forte pour que l'on puisse penser qu'elle se concrétisera un jour ou l'autre. Cependant, il faut noter qu'instinctivement les entreprises ne sont pas portées à déclencher un processus d'essaimage et par conséquent aider leurs salariés à partir alors qu'elle en a besoin, la démarche peut sembler paradoxale. Pourtant, l'essaimage est un intérêt bien compris par les deux parties : employeurs et employés.

En se basant sur cette première classification, on peut distinguer différents cas d'essaimage. Ainsi, Bertherat (1989) avance dans son rapport sur l'essaimage en France qu'il y a plusieurs cas de figures selon les deux dimensions suivantes :

- a) la relation entre le contenu du projet de l'essaimé et l'activité de l'entreprise-mère d'origine ; trois cas de figures peuvent être retenus : on parle de projets personnels en cas où le projet n'a aucun lien avec l'activité de l'entreprise d'origine ; le projet se situe sur



des activités connexes, à savoir les activités de services et les activités complémentaires ; il s'agit d'une activité non stratégique lorsque l'essaimé part avec une activité existante de son entreprise d'origine.

b) La situation de l'emploi de l'entreprise d'origine ; là aussi l'auteur retient trois cas :

- il y a des sureffectifs et les essaimés sont désignés pour le licenciement ;
- il existe un contexte global de sureffectifs mais les essaimés ne sont pas explicitement désignés à être licenciés c'est à dire qu'ils sont volontaires à la démission.
- L'entreprise d'origine est en développement.

Le croisement de ces dimensions permet d'identifier neuf situations types d'essaimage. Danvert les présente comme suit :

	Projets personnels sans lien avec l'activité de l'entreprise d'origine	Projets personnels sur activités connexes	Essaimage d'activités non stratégiques
Plans sociaux explicites	1- l'essaimage comme moyen de reclassement	2- l'essaimage comme moyen de reconversion	3- l'essaimage comme moyen de sauvetage partiel d'activités
Contexte de sureffectifs officiels ou potentiels	4- l'essaimage comme moyen de départs volontaires incités	5- l'essaimage comme moyen de reconversion	6- l'essaimage comme moyen de recentrage sur les activités de base
Entreprise en développement	7- l'essaimage comme moyen de gestion dynamique des ressources humaines	8- l'essaimage comme moyen d'une politique de gestion des potentiels	9- l'essaimage comme moyen d'une politique de diversification par réseau

**Tableau n°2 : Les neuf cas de l'essaimage ( source : L'essaimage ou la création d'entreprise par le salarié, Danvert, 1992,p.8)**

Les cas 1,2,3,4 et 5 se positionnent soit au sein de plans sociaux formels, soit dans un contexte certain de sureffectifs. Elles correspondent à des situations d'essaimage à chaud. Les situations 6,7,8 et 9 peuvent être assimilées à des opérations d'essaimage à froid.

En plus de la distinction fondée sur l'emploi de l'entreprise d'origine (contexte de crise ou conjoncture normale), Barrere (1995) croise les deux dimensions suivantes :

- Le rapport de l'entreprise à l'environnement en termes stratégiques ;
- Le rapport de l'entreprise à l'individu en termes de gestion de ressources humaines.

Douze situations types d'essaimage se dégagent de cette typologie :

	<b><u>Rapport de l'entreprise à l'environnement en termes stratégiques</u></b>		
<b><u>Rapport de l'entreprise à l'individu en termes de gestion des ressources humaines</u></b>	<b>Adaptation et limitation de la dépendance à l'environnement</b>	<b>Altération des interdépendances entre organisations par croissance</b>	<b>Négociation de l'environnement : augmentation de l'interconnectivité</b>

<b>Type école classique</b>	<b>1</b> -L'essaimage de reclassement.		<b>2</b> -L'essaimage d'activités.
<b>Type relations humaines</b>	<b>3</b> -L'essaimage de reconversion. <b>4</b> -L'essaimage de mobilité.	<b>5</b> -Intraprise.	<b>6</b> -L'essaimage d'activités. <b>7</b> -L'essaimage d'activités.
<b>Type ressources humaines</b>	<b>8</b> -L'essaimage de reconversion. <b>9</b> -L'essaimage de mobilité.	<b>10</b> -L'essaimage académique/ Intraprise/ L'essaimage offensif	<b>11</b> -L'essaimage d'activités. <b>12</b> -L'essaimage offensif.

**Tableau n°3 : Les douze situations de l'essaimage (source :Barrere,1995,p.43)**

L'essaimage de reclassement(1) et l'essaimage d'activités(2) s'inscrivent dans un cadre de management relevant d'un courant classique type taylorien. Ces deux types d'essaimage sont envisagés en période de crise de l'entreprise source. Hors période de crise, il est peu envisageable de voir l'essaimage se développer. Pour l'essaimage de reclassement est une pratique née d'un contexte d'urgence (essaimage à chaud) qui suit une logique de contrainte.

L'ensemble des pratiques de 3 à 7 sont tous développées dans un cadre de management type école des relations humaines. Pour l'essaimage de reconversion (3), il consiste dans la poursuite d'une pratique d'essaimage, développé dans un climat normal. L'acquisition des compétences en question est à mettre en lien direct avec l'élargissement des tâches, caractéristique de l'école des relations humaines.

L'essaimage de mobilité (4) est une pratique envisagée hors période de crise. L'école des relations humaines a montré l'importance des aspirations individuelles et se base notamment sur des schémas de motivation type Maslow. C'est la particularité de cet essaimage de s'inscrire dans un contexte dit « à froid ». Il présente des caractéristiques, pour le reste, similaires à l'essaimage de reconversion.

L'intraprise(5) cherche à favoriser l'initiative individuelle en permettant à un salarié de bénéficier, dans l'entreprise mis au sein d'une structure fortement autonome, des moyens, de

recherche et de développement en particulier, dont dispose l'organisation afin de réaliser un projet.

L'essaimage d'activités(6) présenté en contexte de crise a pour objectif le sauvetage de certaines branches de l'entreprise impossibles à conserver. Cette pratique concilie davantage la volonté de créer présente chez un salarié à la nécessité de se séparer de l'activité considérée. Un autre essaimage d'activités (7) se profile dans un contexte différent. Accompagnant une politique de recentrage sur le métier de base, l'essaimage d'activités peut être perçu comme une tentative d'accroître l'interconnectivité avec le tissu économique et individuel auquel se rattache l'entreprise.

Le courant des ressources humaines s'attache à démontrer l'imbrication entre intérêt d l'organisation et intérêt de l'individu. Dans ce courant, trois catégories d'essaimage se dessinent. La première, à savoir l'essaimage de reconversion(8) et l'essaimage de mobilité(9), reprend les mêmes caractéristiques des modèles(3) et (4). La seule différence entre le modèle(4) et le modèle(9) est que le premier correspond à l'attention manifestée par l'organisation d'être sensible aux demandes de ses membres et le second en plus de cela s'intègre à la gestion des ressources humaines en donnant notamment une voie supplémentaire dans la gestion de carrière et un élément de flexibilité. L'essaimage, dans ce cas, est une réponse au besoin d'accomplissement professionnel et /ou d'élévation sociale de l'individu.

Le modèle(10) participe aux intérêts de l'entreprise dans cette stratégie d'accroissement de pouvoir afin de contrôler les échanges entre organisations. Mouriaux (1992), sans évoquer explicitement l'essaimage, parle de créations périphériques, émanation d'entreprises déjà existantes ayant adopté une stratégie d'extension ou de diversification. Elle cite trois raisons conduisant à la constitution d'unités périphériques : « le développement d'un réseau de ventes ou de services annexes, un souci de diversification surtout si la rentabilité de l'opération n'est pas assurée et enfin la formation de nouvelles entités réponds parfois aux contraintes de réglementation » (Mouriaux, 1992, p.27). Le cas(11) renvoie à la pratique d'essaimage d'activités étudiée pour le modèle(6).

La pratique(12) d'essaimage stratégique est issue de la logique du mode de gestion visant à négocier les demandes de l'environnement. La gestion de l'interdépendance mutuelle, à laquelle l'organisation essaimante s'attaque, repose sur le principe de réseau à partir duquel on accroît l'interconnectivité. L'objectif est d'agir sur l'incertitude de l'environnement.

### 2.2.2 Typologie discriminante du phénomène d'essaimage:

Les différentes formes d'essaimage rencontrées dans la réalité ont amené DAVAL (1999) à classer le phénomène à partir de deux axes qui lui sont apparus discriminants : l'identité de l'initiateur du processus et le degré de complémentarité des activités.

L'identité de l'initiateur du projet de création d'entreprise constitue un facteur clé de discrimination, en ce sens qu'il permet d'établir une distinction claire entre deux catégories d'essaimage : (1) l'essaimage entrepreneurial et (2) l'essaimage stratégique.

(1) L'essaimage entrepreneurial découle de la réelle volonté des salariés de se lancer dans la création d'une entreprise. Ce sont eux qui proposent spontanément des projets de création afin de satisfaire leur propension entrepreneuriale. On retrouve ici la conception anglo-saxonne qui met l'accent sur le caractère autonome, voire même indépendante, de la démarche initiée par l'employé.

(2) L'essaimage stratégique insiste sur le rôle de promoteur joué par l'organisation source pour susciter des vocations entrepreneuriales parmi les membres de son personnel. Cette conception s'appuie sur l'idée d'une volonté délibérée de la part du groupe de favoriser, voire d'encourager des projets entrepreneuriaux. C'est l'entreprise qui a l'initiative de ces processus, qui représentent pour elle une véritable opportunité stratégique. Une analyse plus précise permet de distinguer l'essaimage dynamique (« à froid ») - processus concerté mis en place conjointement, dans le cadre d'une réflexion à long terme - et l'essaimage curatif - processus « forcé » imposé par l'entreprise source qui voit dans cette option une opportunité de se séparer de certains de ses salariés -. Cette dernière catégorie de processus (zone grisée) est souvent qualifiée d'essaimage « à chaud », se pratiquant généralement dans un climat d'urgence.

**Essaimage entrepreneurial**

Autonome

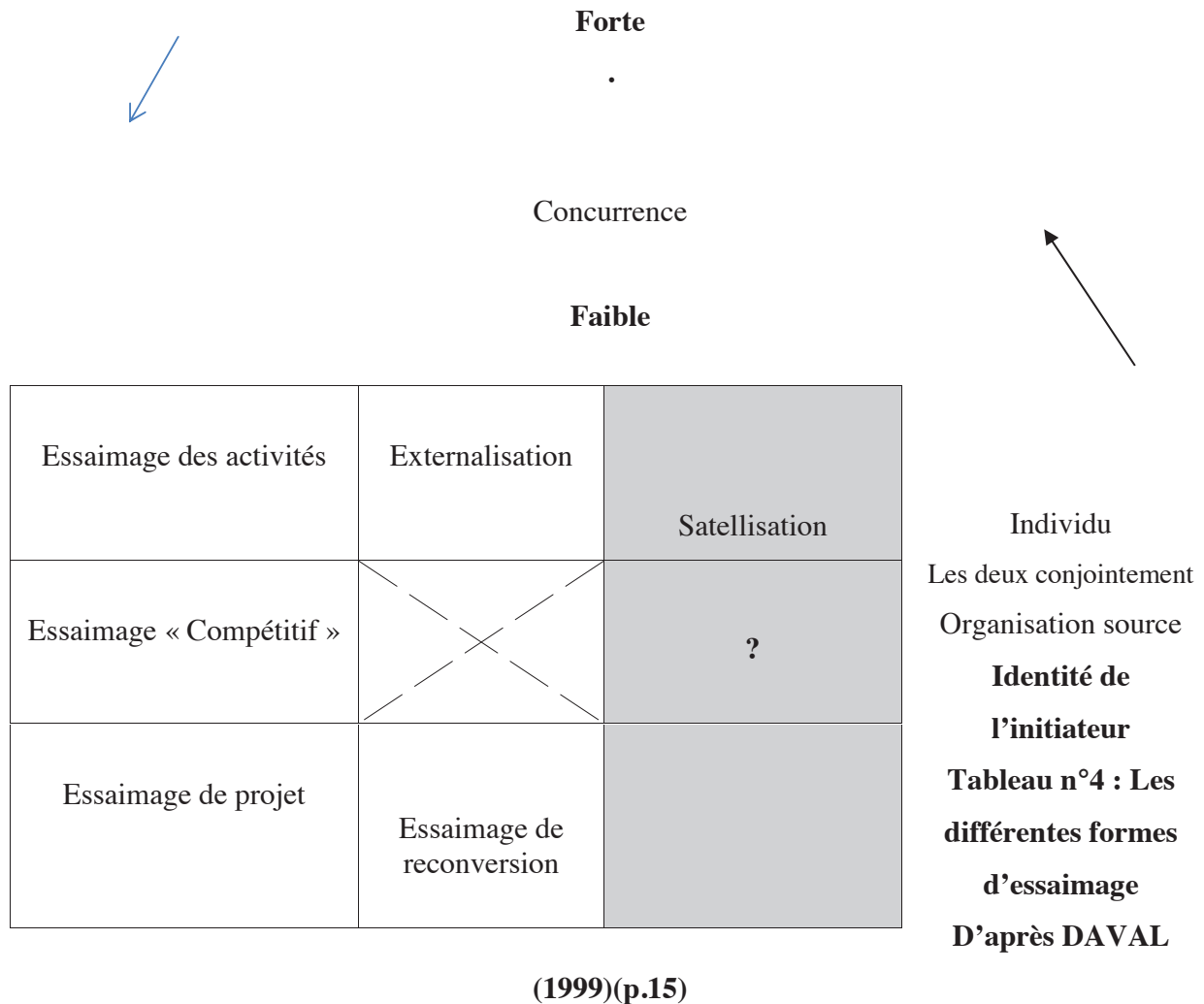
**Essaimage stratégique**

Dynamique    Curatif

**Degré de proximité des  
activités**

Complémentaire





Le degré de proximité des activités permet de compléter cette classification et offre une distinction précise des cas pouvant être envisagés :

(1) Le choix de l'essaimé se porte sur un nouveau métier. Le partenariat entre les deux entreprises se limite à l'aide apportée par l'entreprise source lors de la création juridique de l'entité essaimée: on parlera d'essaimage de projets si les deux entreprises sont indépendantes économiquement, d'essaimage de reconversion, dans le cas contraire.

(2) L'essaimé opte pour une activité similaire à celle de l'entreprise source :

(2.1) L'essaimé choisit d'entrer en compétition avec son ancien employeur, en pénétrant le même marché et en refusant toute idée de collaboration. Les deux activités peuvent être qualifiées de concurrentes et l'essaimage sera « compétitif ».

(2.2) Les deux parties optent pour un partenariat à long terme, afin de bénéficier mutuellement de synergies complémentaires. On peut qualifier ces situations d'essaimage d'activités – création spontanée par les salariés de PME et PMI directement dans la mouvance de l'entreprise source -, de sous-traitance par satellisation – abandon d'activités qui ne sont plus jugées rentables ou stratégiques par l'entreprise source - ou d'externalisation – activités novatrices qui seront gérées de manière efficiente par des PME innovantes, dans le cadre d'un partenariat stratégique -.

Cette typologie se veut relativement complète, et donc directement opérationnelle. Son application auprès des praticiens montre qu'elle intègre l'ensemble des situations rencontrées sur le terrain, même si des études complémentaires seront nécessaires pour la compléter ou, le cas échéant, valider son exhaustivité. En tout état de cause, la diversité des processus d'essaimage apparaît très nettement telle qu'elle existe dans la réalité, et telle qu'elle nous est apparue lors des entretiens. Il est apparu des différences profondes dans les objectifs des entreprises, en termes de stratégies arrêtées, mais il nous est, en l'état, impossible de quantifier cette diversité. Seules ont pu être mises en évidence les différentes formes d'essaimage, ce qui a permis de « fiabiliser » la typologie précédente.

Selon Pirnay (1998), deux facteurs de discrimination peuvent être mis en évidence pour préciser les phénomènes relevant du domaine des « spin offs » : d'une part, l'identité de l'initiateur du phénomène de spin off et, d'autre part, le degré de complémentarité entre les métiers de base (« core business ») de l'entreprise mère et de la nouvelle unité créée par l'un de ses anciens employés. L'identité du promoteur du projet de création d'entreprise permet d'établir une distinction claire entre deux catégories de spin offs : d'un côté, les « push spin offs » et de l'autre, les « pull spin offs ». Il désigne par « push spin offs » les phénomènes de création d'entreprise par un employé avec le soutien explicite et délibéré de son ancien employeur qui initie le processus (acception francophone), et par « pull spin offs » les phénomènes de création d'entreprise initiée par un employé sans le soutien explicite de son ancien employeur (acception anglo-saxonne).

Pirnay (1998) constate toutefois que « ces deux clés de segmentation constitutives de cette typologie ne sont pas indépendantes. Certaines modalités présentent en effet des associations en

effet des associations « naturelles », dont les couples (pull x competitive) et (push x supplementary) paraissent en être les manifestations les plus significatives.

Ainsi, sauf particularisme sectoriel, il apparaît peu vraisemblable qu'une organisation encourage ses employés à créer leur propre entreprise aux fins d'exercer leur activité sur le même créneau « produit-marché » que le siens ; ce qui laisserait donc à penser que les spin offs « competitive » concernent essentiellement de départ effectués sans le consentement de la société mère (pull spin off) » (p.15).

Un examen de la littérature a permis de distinguer une variété de typologies pour le phénomène de l'essaimage. Ainsi, en se basant sur les définitions précitées et dans le but de mieux mettre en relief le rôle de l'entreprise mère dans le processus de l'essaimage, on s'est particulièrement intéressé à présenter cette distinction entre différentes formes d'essaimage.

De nombreuses définitions françaises de l'essaimage insistent sur l'existence d'une volonté de la part de l'entreprise essaimante, qui joue le rôle d'initiateur et de soutien des entreprises ainsi créées (A Belley, L.Dussault, J.Lorrain, 1997). Selon ces définitions, l'essaimage relève d'une politique délibérée des grandes entreprises.

Dans ce cadre, ce type d'essaimage est le cas de figure le plus souvent évoqué. Il s'agit alors pour l'entreprise essaimante de compenser ses propres pertes d'emplois par une contribution à la création d'entreprises voisines, il s'agit d'un essaimage à caractère social. L'entreprise essaimante va donc inciter certains de ses salariés à quitter leur entreprise d'origine pour créer leur propre société.

Cet essaimage social passe en général par des procédures d'incitation, de détection des entrepreneurs potentiels et des projets, et par un ensemble de mesures de soutien. L'essaimage social est pratiqué depuis une vingtaine d'années par la plupart des grandes entreprises françaises, confrontées à des baisses d'effectifs souvent très lourdes et qui ont mis en place progressivement des dispositifs d'appui au développement local susceptibles de contribuer à la création d'emplois, dans les tissus industriels auxquels elles appartiennent (Brenet, 1998). L'essaimage fait partie de ses dispositifs, au même titre que les aides financières à la reconversion, le portage à l'exportation, l'appui technique et le conseil apporté aux PME.



La finalité sociale domine nettement cette forme d'essaimage, qui s'appuie sur des projets personnels extrêmement divers, avec un ou sans rapport avec les activités de l'entreprise essaimante.

Toujours dans ce sens de typologie, d'autres auteurs se sont intéressés à l'essaimage industriel qui correspond à l'externalisation d'une activité au paravent conduite par l'entreprise essaimante. Ainsi, Johnsson et Hagg (1987) parlent d'« extrapreneurship », cette externalisation s'opère par la création d'une entreprise nouvelle, qui peut donner lieu au départ d'un ou plusieurs salariés de l'entreprise essaimante.

L'essaimage industriel est en général associé aux mouvements de recentrage des grands groupes, à leur repositionnement sur une chaîne de valeur, ou à une baisse de leur niveau d'activité sur certains marchés. Il donne souvent lieu à l'existence au moins temporaire de relation verticales avec l'entreprise ainsi créée : l'entreprise d'origine s'engage le plus souvent pour un certain montant de transaction commerciales, dégressives et pour une durée limitée à quelques années. Une telle disposition vise à soutenir l'entreprise créée tout en l'incitant à chercher d'autres débouchés pour assurer son indépendance et sa pérennité.

Lorsqu'il s'agit de susciter la création d'une entreprise nouvelle par un salarié, sur la base d'une technologie dont le développement a été initié dans l'entreprise essaimante, il s'agit bien d'un essaimage technologique. En effet, la recherche conduite par l'entreprise essaimante peut faire naître des vocations d'entrepreneurs de la part de chercheurs motivés par l'objet de leurs travaux, alors que les arbitrages opérés par l'entreprise conduisent à ne pas les développer en interne.

L'entreprise nouvelle va ainsi explorer cette technologie en disposant d'une grande souplesse dans sa démarche d'innovation et garder souvent des liens avec l'entreprise essaimante, sous forme de coopération technologique, de participation financière ou d'accord en terme de propriété industrielle. La valorisation de ces projets dans le cadre d'entreprises nouvelles peut à terme être un vecteur de diversification ou d'innovation.

Les trois types d'essaimage initiés par les entreprises répondent chacun à une logique distincte et s'inscrivent dans des registres stratégiques spécifiques : gestion de l'emploi, stratégie industrielle et stratégie d'innovation. On observe toutefois que des traits communs relient ces logiques différentes : il s'agit d'une part du savoir-faire acquis et mis en œuvre par les entreprises essaimantes pour accompagner l'essaimage et optimiser l'environnement industriel et de contribuer à la création d'emplois et à l'émergence d'innovation toujours plus nombreuses.

A la différence de ces trois types d'essaimage, l'essaimage naturel correspond au départ spontané d'un salarié qui crée son entreprise, indépendamment de toute politique ou de toute impulsion de l'entreprise d'origine. De nombreuses définitions anglo-saxonnes, qui utilisent le terme de « spin-off », correspondent à ce genre d'essaimage (D.Garvin, 1983, C.Scheutz, 1986, T.Johnsson et I.Hagg, 1987, R.Knight, 1988). Sire (1988) et Belley (1997) utilisent quant à eux le terme d'essaimage sauvage. Ces définitions insistent sur la volonté et la créativité de l'essaimeur ainsi que sur le désir d'indépendance (R.Knight, 1988).

Le salarié d'une entreprise de taille moyenne fait part à son employeur de sa volonté de créer sa propre entreprise ; il démissionne et reçoit un appui de l'employeur, sous la forme d'une aide au montage de son projet, ainsi que d'une mise en contact avec des acteurs régionaux tels que les banques,...etc. On pourrait considérer que l'essaimage naturel est en fait de l'essaimage même si l'entreprise d'origine ne réalise aucune action volontaire d'incitation ou de soutien.

## **CONCLUSION :**

La pratique de l'essaimage se situe au cœur des problématiques actuelles de création et de reprise d'entreprises. Elle semble, en effet, offrir une réponse aux carences mises en évidence par les différentes études menées sur la création d'entreprises, en fournissant aux créateurs un système efficace d'accompagnement dans leur démarche entrepreneuriale. Le dispositif d'essaimage, pour être efficient, c'est à dire présenter un intérêt réel et conséquent pour les différents acteurs, doit cependant s'inscrire dans une logique proactive. Les deux partenaires doivent unir leur réflexion et leurs forces, ou leurs ressources, afin d'accroître les chances de succès et de pérennité de l'entité créée.

L'essaimage n'est pas un phénomène nouveau : depuis près de quarante ans, entreprises et salariés utilisent cette pratique pour mettre en œuvre leurs projets respectifs, qui s'inscrivent parfois dans une logique partagée. Cette dernière conception mériterait d'être développée : le phénomène d'essaimage ne peut se généraliser que s'il se libère de son image négative liée aux

plans sociaux, et si les entreprises intègrent notamment l'idée qu'elles peuvent tirer de fortes synergies d'une implication accrue dans tels processus. En tout cas de cause, il semble évident

que l'essaimage, à l'instar de nombreuses autres formes entrepreneuriales novatrices, aurait besoin d'études plus approfondies visant à mieux comprendre ce phénomène certes complexe, mais particulièrement bénéfique pour l'environnement socio-économique.

De ce fait pour ne pas limiter le champ d'analyse, on va considérer que l'essaimage est une action dynamique d'une entreprise visant à appuyer tous les projets de création et de reprise d'entreprise par les salariés. Dans cette acception on ne peut pas nier l'importance du rôle de l'employé à réussir le processus d'essaimage même si on ne peut pas la considérer comme la seule condition pour réussir. On peut toujours considérer que la volonté et l'accompagnement qu'offre l'entreprise mère à ses salariés constituent un appui direct. On doit noter que le choix de cette définition n'est pas sans raisons, comme c'est le cas pour les différentes définitions déjà citées. On pense montrer dans la suite de ce travail, que l'acception donnée à l'essaimage est imprégnée par la culture entrepreneuriale de l'entreprise source.

En définitive, si les questions « Qu'est-ce qu'un essaimage ou spin off ? », « Qui prends l'initiative ? » et « Sur quoi portent un essaimage et un spin off ? » ont déjà trouvé quelques éléments de réponses, il convient désormais d'aborder la problématique des finalités poursuivies par la principale partie intéressée en tentant d'aborder une réponse aux questions « Comment se comporte l'entreprise essaimante dans ce phénomène ? » « Pourquoi exhibe-t-elle de tels comportements stratégiques ? ». Ceci à travers le 3<sup>ème</sup> chapitre, qui présente l'essaimage comme un appui à l'entrepreneuriat.

## Chapitre 3:

### L'essaimage stratégique, une forme spécifique d'accompagnement

#### 3.0 Introduction :

Le thème de l'entrepreneuriat, source de nombreuses initiatives dans la pratique des affaires, a connu ces dernières années un engouement certain au sein de la communauté des chercheurs en science de gestion. Cet intérêt porte tout à la fois sur les profils des entrepreneurs, leurs visions stratégiques, leurs actions, leurs compétences, les processus de création ou encore les contextes favorables au développement de l'entrepreneuriat (Aliouat et Gasse, 2000).

Parmi les phénomènes entrepreneuriaux et leurs problématiques associées, il apparaît toutefois que trop peu d'auteurs se sont intéressés aux phénomènes de "*spin-off*" qui, dans la littérature francophone, ont été traduits sous le concept d'*essaimage*.

L'intérêt d'une telle pratique se situe ainsi à deux niveaux. D'une part, il permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un système d'accompagnement performant qui tient dans l'aide et le soutien fournis par l'entreprise mère. D'autre part, il représente pour la firme qui essaime une opportunité nouvelle de développement, puisqu'elle pourra appuyer ses projets futurs sur de nouveaux partenaires, de petite taille et donc plus réactifs, qu'elle aura contribué à voir naître. L'essaimage se situe donc au cœur des problématiques contemporaines d'entrepreneuriat.

Néanmoins, si l'essaimage participe effectivement à l'élan entrepreneurial de ces dernières années, il souffre d'une absence de communication. En outre, souvent associé dans les années 1990 aux plans sociaux et aux outils de restructuration, il peine à modifier une image négative,

aussi bien auprès des chercheurs que des praticiens. Il en résulte que l'essaimage est une pratique mal connue par les acteurs de la vie économique.

L'essaimage est une pratique d'accompagnement (pré et post)- création d'une nouvelle entité créée par un salarié.

Notre travail se positionne résolument dans ce nouveau contexte puisqu' il traite **d'un modèle particulier d'appui à l'entrepreneuriat**, l'accompagnement à la création d'entreprise par essaimage. Il importe donc d'apporter une clarification sur cette notion dont le cadre conceptuel est flou. À ce titre, le travail de recherche de Daval (2000b) offre une base solide pour définir ce phénomène.

**Notre réflexion porte plus particulièrement à l'essaimage entant qu'un « processus stratégique »** (Lorino et Tarondeau, 1998) dans la mesure où « Le processus est relativement complexe, puisqu'il ne se limite pas à la simple création d'une entité par l'un des salariés de l'entreprise, mais englobe différentes étapes en amont et en aval de l'action de créer proprement dite ». (Daval, 1998, p6).

### **3.1 L'essaimage dans la filière d'appui à l'entrepreneuriat :**

Le terme d'accompagnement est aujourd'hui largement développé. Il envahit tous les domaines de la vie : l'éducation, la santé, l'économie, le social et même spirituelle....Il prend de nombreux sens, ce qui est souvent source de confusion ; mais il devient, en même temps, une pratique reconnue.

L'accompagnement s'articule autour de trois processus indissociables :

- Accueillir et écouter ;
- Aider au discernement ;
- Cheminer en compagnie de.

*\*Les justifications de l'existence de l'accompagnement dans le processus d'essaimage.*

Face à la complexité du processus d'essaimage, l'entreprise essaimante apporte un soutien à l'essaimé, tout en contribuant également à améliorer la cohérence entre les différentes phases de ce processus.

Selon Daval 1998, « le processus de création se divise en quatre phases bien distinctes qui sont autant de facteurs déterminants sur la mise en œuvre et l'efficacité du processus général :

- **en amont du processus**, deux phases se déroulent simultanément au sein de l'entreprise:
  - la phase d'incubation permet à l'idée de « germer », grâce à la réflexion combinée des acteurs en présence. Alors que l'entreprise essaimante devra s'efforcer à faciliter l'accès de l'entrepreneur aux ressources dont il a besoin, celui-ci devra acquérir les compétences et les capacités qu'il ne maîtrise pas, par le biais d'un processus d'apprentissage largement informel ;
  - la phase de prospection d'opportunités doit aider l'entrepreneur potentiel à réfléchir sur les occasions qui s'offrent à lui sur le marché, et qui s'inscrivent dans la continuité de son métier actuel ;
- **au cœur du processus**, la phase de réflexion et de maturation du projet doit déboucher sur la création effective (juridique) de la nouvelle entité. Elle permet à l'essaimé de présenter un projet viable, celui-ci ayant fait l'objet d'analyses, de critiques et de modifications éventuelles de la part d'un comité interne d'essaimage ;
- **en aval du processus**, l'entreprise se doit de poursuivre son implication par une phase d'accompagnement et de soutien qui offre l'opportunité à l'entreprise essaimée de se développer dans des conditions optimales, au sein d'un partenariat bien compris par les deux acteurs. »

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont de plus en plus nombreuses, et cela constitue un phénomène mondial (Albert et al, 2003).

Elles ne sont pas toutes identiques. Elles ont des objectifs et des caractéristiques qui peuvent être parfois très différents. Ces différences peuvent être relevées au travers des diverses typologies de structure d'accompagnement présentes dans la littérature.

L'accompagnement se fait dans **la durée**, il doit permettre à l'accompagné d'agir par lui-même sans faire à sa place, et donc de **le rendre autonome**.

Sammut (2003) indique que dans le cas d'une création d'entreprise, le fondement de l'accompagnement réside dans la façon de permettre au créateur-démarreur de donner un sens à son action. La finalité de l'accompagnement est de rendre l'individu autonome c'est-à-dire capable de construire un projet, de donner une identité propre à son organisation et d'agir sur son environnement.

Giddens (1987) voit que le rôle de l'accompagnement est de favoriser les facultés réflexives de l'accompagné. Cependant, ces facultés permettent à ce dernier de se rendre compte de l'importance de **la dimension relationnelle accompagnant-accompagné**.

La notion d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001). Dans une étude concernant les possibilités pour favoriser la longévité des jeunes entreprises, Dokou (2001) suggère le recours à un accompagnement entrepreneurial permettant la mobilisation de soutiens à la fois financiers, stratégiques et commerciaux.

Dans le même sens, Dokou et alii, (2000) considère que « *l'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'un véritable rapprochement entre créateurs actuels ou potentiels, d'une part, et des institutions locales, d'autre part, qui disposent des moyens techniques, humaines et financiers pour assurer l'évolution des entreprises à lancer* ». Pour Cuzin et Fayolle(2004) : « *l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création.* ».

Cuzin et Fayolle (2004) définissent l'accompagnement comme « *une pratique d'aide à la création d'entreprises, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation,*

*l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ».*

Cuzin et Fayolle (2006) affirment que « *L'accompagnement est souvent présenté comme l'un des facteurs de réussite des projets de création, reprise ou développement d'entreprise. Les pays dans lesquels la densité entrepreneuriale est la plus forte sont aussi ceux où l'accompagnement précoce est le plus développé* ».

L'accompagnement vise à :

- fournir aux futurs entrepreneurs les moyens d'accéder aux ressources nécessaires au développement du projet ;
- permettre à l'entrepreneur accompagné d'acquérir des savoir-faire le rendant autonome et apte à gérer sur le long terme son entreprise.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, les chercheurs utilisent diverses terminologies pour désigner l'appui à la création ou à la reprise d'entreprise. Ils associent souvent celui-ci aux termes **support, aide, soutien** ou **accompagnement**.

Les acteurs de l'accompagnement se sont organisés sous une forme réticulaire dans un but de collaboration, d'assistance et de diffusion d'une information utile, exhaustive et pertinente. Les membres du réseau, grâce à la « connectivité » établie avec les autres acteurs étendent potentiellement leur propre domaine de compétences (Monnoyer-Longe, 1994, p.245).

La création d'une entreprise (le passage de l'intention à la création) est un processus plus au moins long dans le temps. L'appui à la création intervient afin de faciliter et accélérer ce processus. Il vise des objectifs différents. Bruyat (1992) on a recensé trois :

- sensibiliser et stimuler l'initiative afin qu'il y ait plus de création d'entreprises ;
- limiter les échecs des porteurs de projets et des nouvelles entreprises en démarrage ;
- assurer aux jeunes entreprises de plus grandes possibilités de développement.

Toutefois, les premiers objectifs du système de soutien à l'entrepreneuriat étaient d'apporter aux nouveaux entrepreneurs des conditions d'accès plus facile aux ressources qui leur sont nécessaires. Néanmoins, **les objectifs varient d'un système à un autre et ils dépendent largement du statut de leurs acteurs.**

« Il existe toutefois plusieurs conceptions de l'appui à l'entrepreneuriat :



- Une conception large qui porte sur l'ensemble des instruments d'appui (Bruyat, 1992) avec, la sensibilisation, l'accueil et l'orientation des nouveaux entrepreneurs ou des porteurs de projets, l'information et la mise en réseau, l'accompagnement, le conseil et le suivi, la formation (courte ou longue), l'appui logistique (secrétariat, gestion...), le financement, l'implantation, etc.
- Une conception étroite qui cible un volet précis uniquement, comme la classification en trois axes d'appui d'Albert, Fayolle et Marion (1994): l'appui financier, le conseil et la formation et le soutien logistique. Cependant, chaque axe est caractérisé par un ensemble d'actions. » *Cité par Masmoudi et Paturel, 2007).*

La pratique stratégique de l'essaimage, qui offre aux entrepreneurs, tout au long de leurs démarches de création, le soutien de leur ancien employeur, contribue largement à favoriser ce processus d'apprentissage et de réflexion. En effet, l'entreprise essaimage va aider le créateur potentiel, par le biais d'une **période d'incubation « en interne »**, à développer une vision entrepreneuriale pertinente et ainsi se positionner efficacement au sein de l'environnement entrepreneurial. (Daval, 1999,p2).

Les mesures d'accompagnement doivent d'une part, permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet viable et d'autre part, soutenir et encourager le futur créateur tout au long de ses démarches. Ces structures d'appui ne doivent surtout pas le déresponsabiliser. La qualité de l'accompagnement et surtout la relation développée entre les dirigeants de l'entreprise essaimage et celui de la nouvelle entreprise découleront souvent de la confiance qui existe déjà entre les deux. Cette confiance évoluera aussi, au fur et à mesure de la progression du projet, à la hausse ou à la baisse dépendant de la nature des relations vécues. Tout le monde a avantage à maintenir une relation gagnant-gagnant. Ainsi, la légitimité d'un programme d'essaimage sera fonction de l'ensemble des appuis qui permettent un meilleur succès des projets de créations amorcés.

L'objectif inhérent à cette pratique est donc bien pour les entreprises de pousser les créateurs potentiels à passer à l'acte, et de se servir de ce processus aussi bien en interne pour gérer leurs effectifs et redynamiser l'équipe, qu'en externe pour développer des relations basées sur les

synergies inter-entreprises (Dennis et Phillips, 1990), éléments préalables à la formation de réseaux (Birley, 1985).

L'atout de l'incubation interne est alors selon Daval, évident : celui de pouvoir fournir, à l'entrepreneur, une excellente appréciation et des connaissances réelles et adaptées sur son secteur d'activités. En d'autres termes, l'incubation va faciliter l'accès aux opportunités entrepreneuriales. Dans cette optique, l'entreprise-mère représente une double opportunité pour le créateur potentiel :

- elle lui permet d'acquérir les connaissances techniques nécessaires à son futur métier : celles-ci seront similaires à celles utilisées au sein de l'entreprise incubatrice dans le cadre de son travail actuel ;
- elle lui offre une intégration, plus ou moins forte, à la communauté locale et apporte à l'entrepreneur une première reconnaissance de la part de son environnement et de ses acteurs, base d'une crédibilité ultérieure. Cette acceptation au sein de la communauté est fondamentale, et va l'aider à mettre en place les prémisses d'un réseau, élément fédérateur de l'industrie locale, et éventuellement des liens de partenariat fondés sur une confiance et un respect réciproques

### **3.2 L'entreprise essaimante: un acteur majeur :**

Pour mettre en relief le rôle de l'entreprise essaimante, il faut bien d'élucider l'importance réelle que pourrait représenter l'essaimage pour l'entreprise mère. Il serait opportun de présenter les avantages de ce phénomène qui varient selon le type.

#### **3.2.1 L'essaimage au service de l'entreprise essaimante :**

Vu qu'il existe différentes formes de typologie pour le phénomène d'essaimage, on va se fixer une distinction sur laquelle s'accorde la majorité des chercheurs si on ne dit pas la totalité ; c'est celle de l'essaimage à chaud et l'essaimage à froid déjà analysée dans le premier chapitre.

Ainsi, pour le cas de l'essaimage à chaud, la notion de plan social s'implique, donc une volonté de réduire l'effectif de l'entreprise. L'essaimage par rapport aux autres mesures du plan

(assainissement) revêt un aspect dynamique et positif : on transforme des pertes d'emplois en création d'emploi. Dès que l'entreprise fait appel au volontariat pour les départs, nombreux sont ceux qui saisissent l'opportunité qui leur est offerte de créer un projet.

Donc l'essaimage se révèle être une mesure efficace d'incitation au départ, voilà comment l'essaimage participe à l'épanouissement professionnel tout en réinventant la gestion dynamique des ressources humaines.

Alors que dans le cas de l'essaimage à froid, ce phénomène peut concourir au développement économique de l'entreprise essaimante. Il permet alors de créer un tissu de PME-PMI qui participent au développement de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies dans les meilleures conditions. En plus, il facilite l'ouverture de l'entreprise sur le monde, en favorisant le développement local, en créant de l'emploi et en encourageant l'esprit d'entreprise. Enfin pour une saine gestion, la porte d'une entreprise a tout intérêt de rester ouverte aux porteurs de projets ; cette ouverture permet un « turn over » indispensable dans l'entreprise et lui donne à l'extérieur une image positive.

S'inspirant de l'approche de Bertherat (1989), Belly (1990) propose son modèle à trois dimensions comme tentative d'analyse de l'essaimage en tant que choix stratégique pour l'entreprise mère.

Ainsi, la première dimension permet d'étudier le système d'appui selon les conditions dans lesquelles il est réalisé. Deux cas de figure sont associés à cet appui ; ou bien on parle de gestion de sureffectifs et ça serait le cas d'un essaimage à chaud. Ou, inversement pour l'essaimage à froid car c'est l'entreprise qui choisit d'essaimer, c'est par référence à une stratégie délibérée.

Concernant la deuxième dimension traitant les relations entre le projet essaimé et les activités de l'entreprise-mère, on parle d'un essaimage de projet lorsque les projets essaimés n'auront aucun lien avec l'activité de l'entreprise-mère. En revanche, si le projet essaimé sera en relation directe avec une activité exercée dans l'entreprise-mère ou proche de son activité, c'est l'essaimage d'activités.

**Au niveau de la troisième dimension, l'essaimage peut être étudié selon la nature de l'appui, le niveau de collaboration et le lien maintenue par l'entreprise-mère avec l'entreprise essaimée.** Cela conduit à étudier cette collaboration sur un continuum ayant comme point de départ l'essaimage spontané « sauvage », lorsque l'employé quitte l'entreprise sans support, pour créer sa propre entité sans aucun lien avec l'entreprise-mère, pour aller jusqu'à ce que l'entreprise offre tous ses appuis et toute sa collaboration et demeure propriétaire de l'entreprise nouvelle. C'est le cas de l'entreprise satellite par laquelle l'entreprise-mère essaime pour son propre compte en créant une nouvelle unité de production.

C'est au niveau de cette dernière dimension que nous fixons notre angle d'analyse du processus d'essaimage stratégique. Il s'agit en fait de localiser ce phénomène sur un continuum allant d'un essaimage spontané jusqu'à celui de l'entreprise satellite.

### **3.2.2 L'entreprise essaimante: un accompagnant spécifique :**

Ainsi, et dans le même ordre d'idées, H.Daval (2003. p.165) affirme que : « La force majeure de l'essaimage réside dans l'accompagnement fourni par l'entreprise-mère à son salarié au cours de sa démarche entrepreneuriale ». Cette force peut prendre plusieurs formes : d'abord, l'offre d'un appui technique ou administratif (conseils de gestion, préparation du plan d'affaires, conseils fiscaux...). L'offre d'un appui commercial, en maintenant une relation de sous-traitance avec l'entreprise nouvellement créée. Ou encore un appui financier, par le consentement d'une subvention ou d'un prêt à l'entreprise essaimée. Comme il ne faut pas oublier une autre forme d'appui celle de copropriété, il s'agit d'un partenariat avec l'entreprise essaimée.

L'essaimage peut être aussi un moyen efficace de se séparer de projets qui sont jugés non stratégiques pour l'entreprise, tout en retirant un certain profit. L'essaimage peut être envisagé dans une logique de rationalisation des effectifs. Aussi, l'essaimage peut être un moyen d'assurer la croissance par l'externe, en favorisant le développement de l'entreprise en réseau.

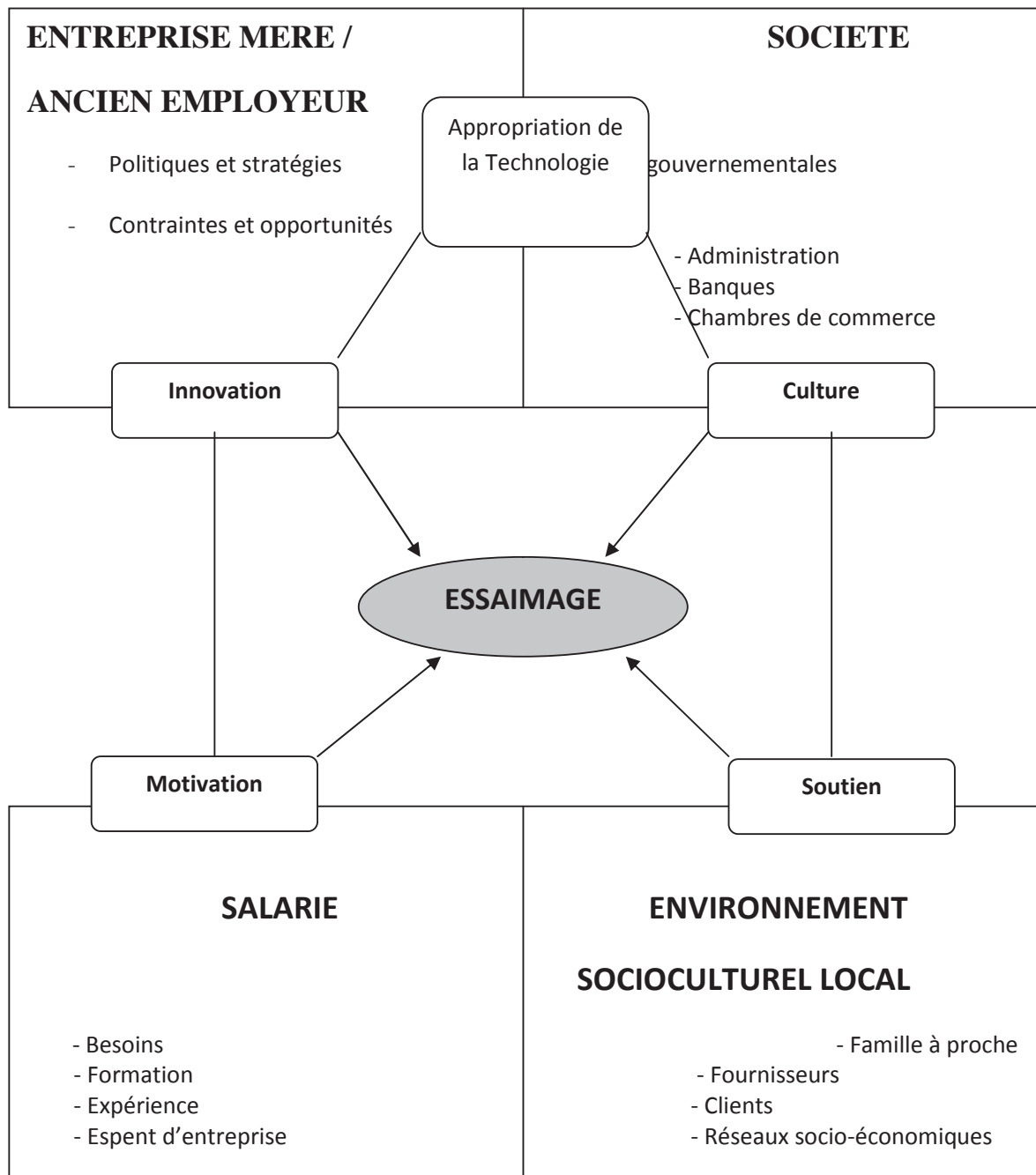
En effet, en favorisant la création de firmes en amont, ou en aval, l'entreprise mère développe alors un réseau de fournisseurs ainsi que de distribution, c'est de l'impartition. L'essaimage peut être enfin un moyen pour l'entreprise de développer ses ressources humaines et de développer une culture entrepreneuriale en son sein.

L'approche de Belly présentait le phénomène d'essaimage comme étant une option stratégique qui s'offre à l'employeur. La troisième dimension du modèle met en relief cette option qu'a **l'entreprise mère de décider du niveau de son implication dans le projet potentiel.**

Pour sa part, L.Mezhoudi (2001), s'inscrivant dans cette perspective de recherche en commençant par dire que l'approche de Belly qui est centrée sur la volonté et l'appui de l'entreprise-mère, révèle des insuffisances et des limites. Il pense qu'il laisse en suspens un certain nombre de questions et points obscurs.

Le premier point, selon lui, concerne l'absence des variables environnementales et leurs effets sur l'essaimage. Le deuxième point est que ce modèle considère que l'essaimé n'est pas une partie prenante à part entière dans la prise de décision relative à l'essaimage et quant au degré de participation de l'entreprise-mère et au choix de la nature d'activité. Cela dépend du contexte dans lequel se déroulent les négociations, si elles ont lieu, et des capacités techniques et de la personnalité du salarié en particulier son sens de risque.

D'autres variables peuvent entrer en jeu pour expliquer les différences de nature des formes d'essaimage. C'est précisément en réaction à ces insuffisances que L. Mezhoudi a essayé de développer sa propre approche de l'essaimage, approche qui comme le disait lui, « met sur le même pied d'égalité l'essaimeur et l'essaimé. On ne raisonne plus uniquement et seulement pour l'entreprise mais pour l'individu et à travers l'entreprise et l'environnement. C'est à cette condition qu'on va associer des raisons stratégiques au développement de l'essaimage. » L.Mezhoudi (2001, p.73). A ce titre, cette approche est conjuguée à un travail inductif pour donner un modèle qui se présente sous quatre dimensions.



### L'essaimage à travers ses dimensions significatives, Mezhoudi (2001)

Ainsi, pour la première dimension de ce modèle, la conjoncture économique défavorable oblige l'entreprise à licencier un certain nombre d'employés, dans ce cas l'essaimage est réalisé dans le

cas d'un plan social. Cette dimension porte selon L.Mezhoudi, sur les conditions dans lesquelles l'essaimage est réalisé et le degré d'implication de l'entreprise-mère qui dépend fortement de son contexte.

- Face à cette situation imposée par l'environnement économique de l'entreprise, les employés se trouvent obligés de faire leurs efforts pour réussir dans leurs nouvelles fonctions d'entrepreneurs (malgré eux). Ceci pour la simple raison de vivre et de satisfaire à leurs besoins.

L'implication de l'entreprise se limite généralement à un soutien financier sous forme de « prime à la valise ». En plus L. Mezhoudi ajoute que l'intensité de la pression sociale peut contraindre l'entreprise-mère à une participation directe au capital de l'entreprise-essaimée ou indirecte par l'intermédiaire d'institutions financières, qu'elle participe à leur création pour répondre aux exigences des pouvoirs publics ou/et des syndicats.

-L'essaimage peut aussi se réaliser dans un contexte de sureffectifs officiels ou potentiels. Dans ce cas l'entreprise cherche à minimiser les risques d'une pression externe et d'une situation de crise. Les catégories des essaimés diffèrent selon qu'ils soient à basses qualifications c'est à dire des essaimés-proposés et non polyvalents ou bien qu'ils soient à hautes qualifications c'est à dire des essaimés-volontaires.

**Dans ce cas, l'implication de l'entreprise-mère dépend de la catégorie à laquelle appartient l'essaimé. Elle dépend aussi de la nature d'activité de l'entreprise-essaimée selon qu'elle est différente de la sienne ou non.**

-Alors que pour une entreprise en développement, « l'essaimage est plutôt pensé comme politique de gestion de ressources humaines permettant aux salariés des possibilités d'amélioration de statut et de réalisation des besoins secondaires. » L.Mezhoudi, (2001 ,p.75).

Concernant la deuxième dimension, celle-ci présente le lien entre le projet essaimé et les activités de l'entreprise-mère. En plus de cette dernière, l'environnement et la relation entre le projet essaimé et l'activité de l'essaimeur contribuent aussi dans la réalisation du phénomène de l'essaimage. En plus, l'auteur a considéré que les activités connexes et les activités non stratégiques n'ont pas une grande différence, il les a considérés comme étant tous des activités

connexes. Par ce raisonnement, l'auteur vient s'opposer avec Bertherate (1989), Belly (1990) et Danvert (1992) qui ont différencié entre les activités annexes et celles non stratégiques.

La troisième dimension du modèle est celle liée à l'environnement social et culturel de l'essaimé. De ce fait, on peut aisément comprendre que l'auteur veut bien montrer que l'environnement a une forte contribution dans le succès ou l'échec du phénomène de l'essaimage.

L'auteur évoque enfin la quatrième dimension de son modèle qui est celle de l'appropriation de la technologie. En effet, l'essaimage d'entreprises suppose, entre autres, une certaine connaissance et maîtrise des technologies utilisées par les essaimés dans l'entreprise-mère. Ainsi, l'effort fourni par l'entreprise pour diffuser les technologies peut profiter aux utilisateurs qui pourront maîtriser et s'approprier celles-ci.

L'intérêt de cette approche dans ce travail de recherche ne réside pas dans ses conclusions, mais plutôt dans sa force de proposer un construit opérationnel qui introduit les variables environnementales et qui place l'essaimé comme partie prenante dans la décision de création d'entreprise. A ce titre, on peut conclure que **le phénomène d'essaimage bien qu'il soit un choix délibéré de l'entreprise-mère, et qu'il lui présente une opportunité stratégique, cela n'empêche que l'essaimé lui aussi a sa place pour l'accomplissement, si on n'a pas dit l'initiative, du processus d'essaimage.**

Ainsi, il vaut mieux s'éclairer sur l'opportunité réelle que pourrait représenter l'essaimage pour l'entreprise confrontée à de nombreux défis (compétitivité, innovation, GRH ...) sans négliger les salariés qui aspirent à se réaliser pleinement grâce à la création et au développement de leur activité.



### 3.3 Un essai de décomposition des fonctions de « l'accompagnement par essaimage »:

#### 3.3.1 Processus d'essaimage

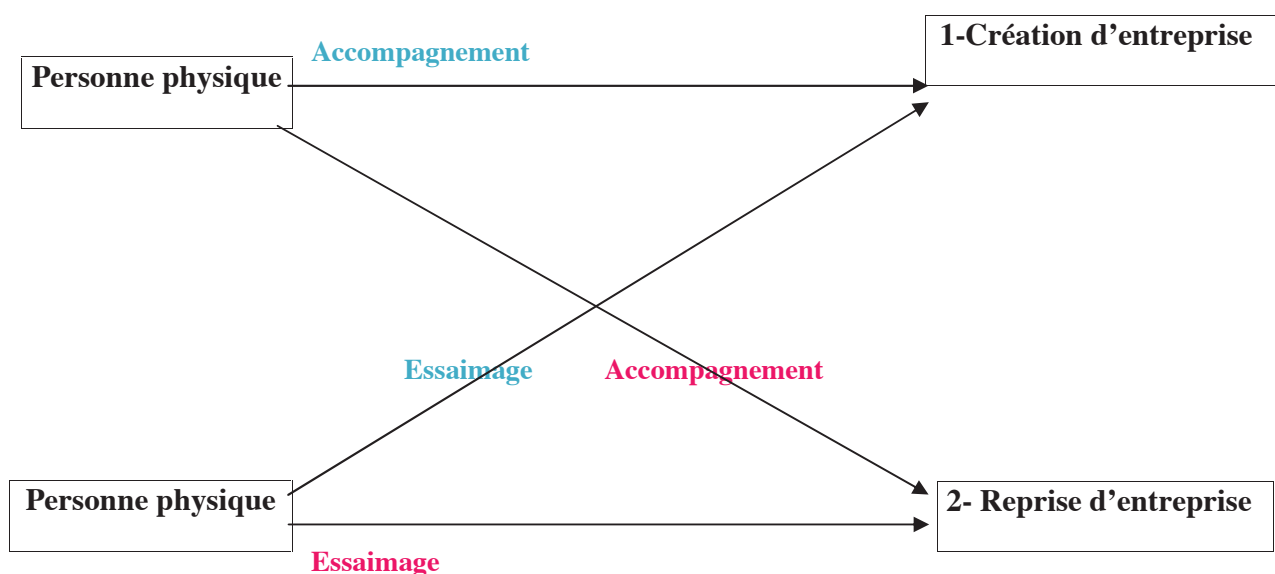
L'accompagnement par essaimage, qu'il soit exercé par des entreprises privées ou qu'il émane des structures publiques, permet de faciliter la mise en relation des essaimés (actuels ou potentiels) et des autres acteurs (administratifs, juridiques, fournisseurs, clients, investisseurs,...). Il constitue à ce titre un facteur d'efficacité économique.

L'essaimage consiste pour une société ou pour un organisme public, à favoriser la création de nouvelles entreprises par des collaborateurs issus de ses rangs (Iselin et Bruhat, 2003).

Dans le même sens, les cellules d'essaimage sont considérées comme des incubateurs internes aux entreprises privées ou publiques, qui favorisent l'essaimage en leur sein.

Le modèle établis avec **Paturel Robert** au cours de notre rencontre dans un colloque internationale à Casablanca, est exclusivement destiné à notre recherche actuelle. Il plaide en faveur que l'essaimage n'est autre qu'une forme d'accompagnement entrepreneuriale.

Il se présente comme suit :

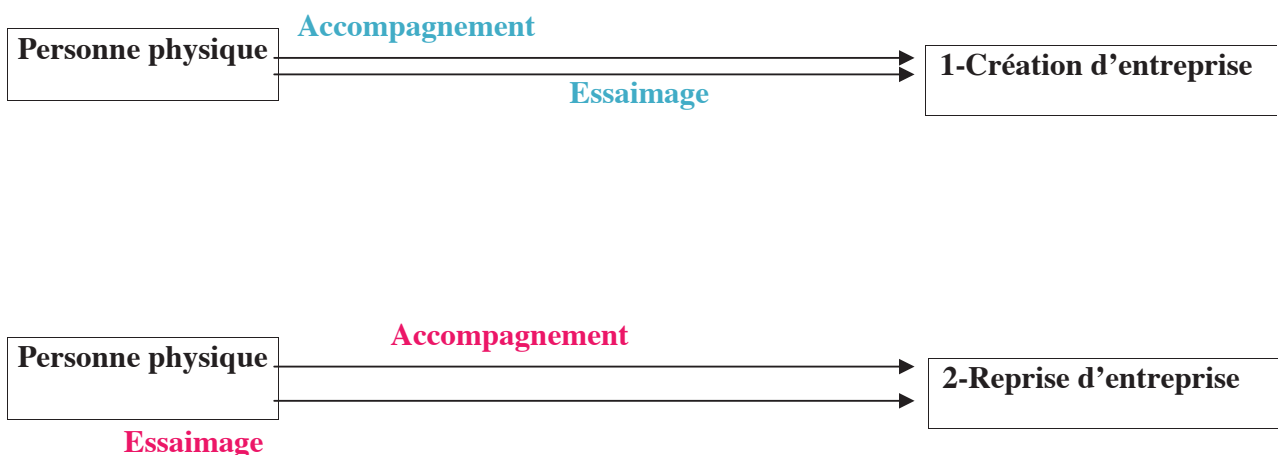


Notre conceptualisation nous permet alors de visualiser l'essaimage entant qu'un appui à l'entrepreneuriat. Ceci à travers la proximité des logiques entre ce phénomène et toute autre forme d'accompagnement.

En examinant de près notre modèle conceptuel, il sera évident de procéder le raisonnement selon deux axes :

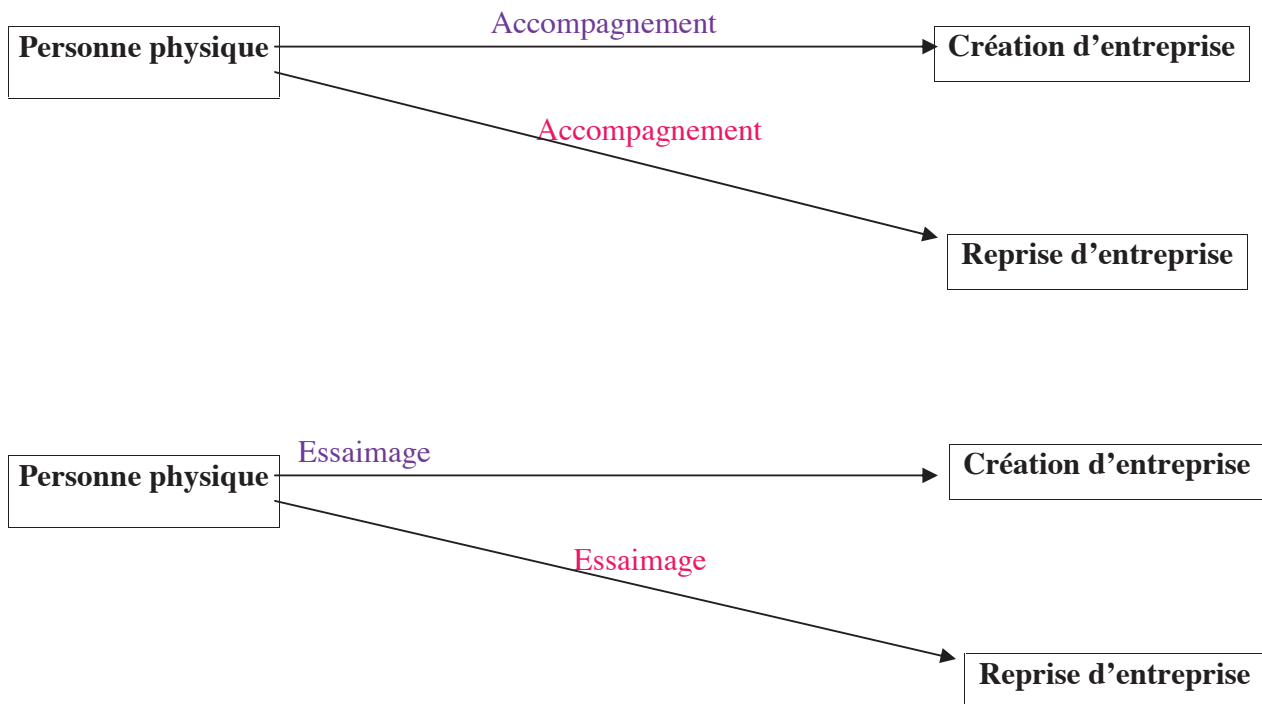
- axe de proximité des objectifs entrepreneuriaux (qu'il s'agit d'une création ou d'une reprise) entre l'essaimage et l'accompagnement. Autrement dit, pour un même but à atteindre, il peut se présenter deux voies entrepreneuriales. Plus précisément, pour atteindre une création d'entreprise (ou une reprise d'entreprise), une personne physique peut être aidée à travers un accompagnement simple ou par la technique d'essaimage.

Nous simplifions donc notre modèle comme suit:



- Axe de proximité dans la dualité des résultats envisagés à travers un mode d'accompagnement (essaimage ou accompagnement simple) choisis par la personne physique. C'est à dire pour une même voie d'appui (accompagnement seule ou essaimage seule), il y aurait deux résultats différents (création d'entreprise ou reprise d'entreprise).

Notre représentation se divise en deux figures:



Notre objectif de recherche n'étant pas de tester ces variables, mais d'étudier et de décrire les processus d'essaimage et le modèle d'essaimage dans un contexte particulier. Nous nous appuyons sur ces variables théoriques et sur d'autres variables contextuelles pour essayer de comprendre le mode opératoire et dégager les principaux freins et obstacles rencontrés dans la procédure d'essaimage.

En se référant donc des travaux de Bertherat, 1989 ; Belly, 1990 et Barrere, 1995, on peut conclure que les auteurs pensent que certaines actions sont indispensables pour distinguer les étapes d'accompagnement par essaimage, à savoir :

- ***L'accueil des essaimés potentiels :***

Il s'agit des formations et d'une mise en **condition psychologique** pour amener l'essaimé à être en parfaite forme le jour du lancement de son entité. Il s'agit d'un rôle très délicat de la part de l'entité essaimante (ou cellule d'essaimage) dans l'écoute, l'explication et l'orientation des

essaimés. Aussi, il est important de rappeler l'importance de l'implication de l'entreprise essaimante dans la conception du contact entre l'essaimé et les intervenants internes ou externes. Il s'agit d'organiser des **rencontres** d'orientation entrepreneuriales avec **des fréquences** convenables selon la nature de chaque projet.

- ***La constitution des dossiers :***

C'est la trace écrite du projet avec laquelle l'essaimé visualise ce que sera son entreprise. Ce document constitue un fort argument pour se défendre devant les fournisseurs, les clients, les banquiers et l'entreprise essaimante. Le rôle du comité d'essaimage ici est d'assurer la disponibilité et améliorer la fréquence des rencontres avec l'essaimé. En plus de l'assistance interne sous forme de conseils dans différentes spécialités. Sans oublier la mise à disposition des locaux et des matériaux nécessaires pour la conception du projet.

- ***La négociation :***

Cette phase se déclenche directement après la conception du dossier. Il s'agit des appuis modulables selon le contexte de chaque projet. L'entité essaimante, décide alors de s'engager dans une série de tâches qu'elle voit nécessaire ; comme l'octroi d'un congé de création, la prise en charge de quelques frais, la signature de convention de charte...

Cette étape du processus est spécifique pour chaque projet et aussi pour chaque entreprise. On va voir ses différences dans la deuxième partie de notre recherche, dans l'exemple tunisien.

### **3.3.2 L'appréciation des modes d'essaimage par le modèle des « 3E » et « 3F » :**

En générale, les organismes d'appui à la création d'entreprises ont tous un objectif commun, comme par exemple le développement des entreprises pérennes. Alors que leurs objectifs internes diffèrent d'une structure à une autre. Par conséquent, on peut dire que malgré cette différence des

objectifs suivis, il y aura en réalité une complémentarité selon le niveau d'intervention dans le processus.

Par analogie, les entreprises essaimantes, présentent aussi des objectifs différents mais qui contribuent tous dans un même objectif générale, qui est le développement économique d'un territoire.

Si l'on se réfère aux études disponibles concernant les résultats de l'essaimage en France, l'un des facteurs clés de succès est l'implication de l'entreprise essaimant dans le processus, notamment lors de la phase d'incubation. En effet, Bertherat (1989) constate que le taux d'échec est inversement proportionnel à la qualité de l'accompagnement qui est offert par la firme mère il constate, de plus, que l'appui est plus souvent financier que psychologique et technique, alors que les trois facteurs ont autant d'importance". (p18). L'accompagnement se résume souvent à donner de l'information et un soutien au montage du dossier.

Ainsi, l'essaimage ne peut résoudre tous les problèmes reliés à la création d'entreprises, mais il peut en améliorer les conditions et les résultats pour le bénéfice de tous. C'est certainement un des moyens parmi les plus efficaces et les moins coûteux à se donner pour mettre en place une société entrepreneuriale.

Ainsi, la majorité des chercheurs (Allen et al., 1985, 1988 et 1990, Autio et Klofsten, 1998, Sherman et Chappell, 1998, Commission Européenne, 2002, Lalkaka, 2001 et 2003, Lewis, 2003) qui s'intéressent par les études d'évaluations de la performance des structures d'appui se sont basées largement sur des objectifs quantitatifs (le nombre d'entreprises créées, le nombre d'emplois créés, le chiffre d'affaires réalisé, etc.). Ce qui affirme que l'évaluation se fonde davantage sur l'objectif global du système que sur les objectifs internes de chaque structure d'appui.

En examinant de près l'action d'acceptation d'un projet par une structure d'appui, cette tâche sera toujours soumise à des critères internes de sélection. Ceci pour des raisons de capacité d'accueil ou de compétences d'accompagnement.

Qu'est ce qui laisse dire qu'un processus d'essaimage est performant ou non ? Est-ce que c'est le choix des essaimés ? Ou bien c'est l'atteinte du maximum de projets essaimés ? Ou encore c'est l'appréciation des acteurs internes et externe du rôle de l'entreprise essaimage ?...

Dans notre recherche, nous essayerons de montrer qu'il est possible d'intégrer des outils, résultant des recherches en entrepreneuriat, pour rendre l'évaluation d'un système d'appui objectivement plus correcte.

Cependant, nous avons trouvé dans le modèle des «3E» celui des « 3F » de Paturel (1997) des éléments qui répondent aux objectifs de diagnostiquer des situations entrepreneuriales et qui sont utilisés implicitement dans les pratiques d'appui par essaimage. Ainsi, l'adaptation de ces modèles au contexte de l'essaimage permettrait d'explorer les différentes situations stratégiques. L'adaptation du modèle servira donc de guide pour explorer et décrire les différentes logiques d'implication des entreprises essaimage sur les diverses phases du processus. En plus, le modèle de « 3F » nous donnera la possibilité d'évaluer la performance du processus d'essaimage (*analysé en détail dans le chapitre 2 de la deuxième partie*).

Plusieurs chercheurs ont recensé les facteurs de succès d'un incubateur. Les mesures de succès de l'incubateur. Comme Campbell et Allen (1987) qui ont cité ;

- la création d'un large réseau de conseil en affaires;
- la participation d'intermédiaires financiers dans le capital de l'hébergé;
- la majorité des hébergés sont de nouvelles starts-up par opposition aux petites entreprises qui existent déjà;
- la synergie interne qui se produit entre les hébergés comme le développement de relations commerciales d'achat en commun.

De même, Mian (1997) précise que les mesures de ces divers aspects sont également des indicateurs du niveau de développement de l'incubateur, de sa pérennité et de sa croissance, de la portée et de l'efficacité de sa politique générale (stratégie) et de sa capacité de fournir des services complets. Autio et Kloftsen (1998) ajoutent que le degré d'adéquation entre les services d'incubation offerts et les besoins du marché local est une autre mesure de succès de l'incubateur.

Les acteurs de l'accompagnement se sont organisés sous une forme réticulaire dans un but de collaboration, d'assistance et de diffusion d'une information utile, exhaustive et pertinente. Les

membres du « **réseau** », grâce à la « **connectivité** » établie avec les autres acteurs étendent potentiellement leur propre domaine de compétences (Monnoyer-Longe, 1994, p.245).

Un réseau, selon Ratti (1991), est un espace de soutien qui doit permettre une réduction de l'incertitude, la facilitation de l'apprentissage, le développement voire l'association de compétences, une maîtrise plus aisée de la complexité environnementale.

Mais, dans un travail collectif, Messeghem, Narot et Samut, affirment que « *s'il est admis que la constitution d'un réseau d'accompagnement est tant nécessaire que souhaitée par les différentes parties prenantes, cela peut néanmoins engendrer de multiples difficultés : il ne s'agit pas d'un réseau unique mais de la combinaison d'au moins deux réseaux interdépendants. En effet, deux populations sont directement concernées par l'accompagnement :*

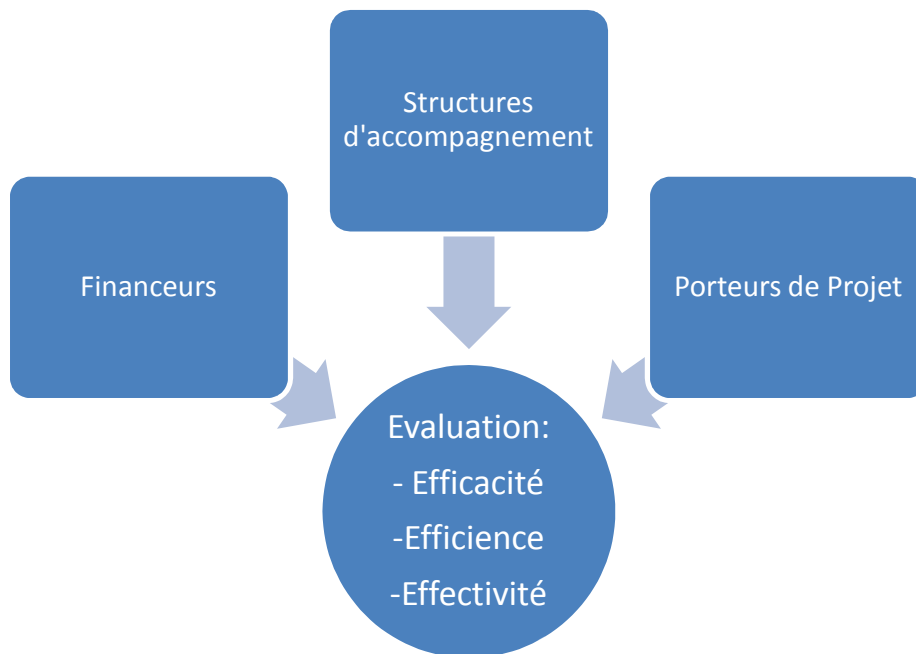
*1. Les financeurs, apporteurs de fonds au service de l'accompagnement. Ils constituent le premier réseau ;*

*2. Les accompagnants, diffuseurs d'informations ad hoc et spécialistes de l'acte d'accompagner. Ces derniers forment le second réseau.*

*Ces deux organisations réticulaires agissent en interdépendance au bénéfice d'un accompagnement réussi en direction des créateurs. Les financeurs injectent des fonds auprès des accompagnants qui doivent justifier de la pertinence de leur mission auprès des accompagnés. »*

De même, il semble néanmoins pertinent de raisonner de façon conjointe sur la mise en place d'outils d'analyse et d'évaluation.

La performance de l'accompagnement doit être appréciée à partir des trois critères largement utilisés en Sciences de Gestion et en Entrepreneuriat (Marchesnay, 1991 ; Paturel, 2000).



**Figure : Les différents acteurs et la performance de l'accompagnement**

Source : K.Messeghem, G.Narot et S.Samut p7 : Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif)

Selon les auteurs, la question de l'efficacité du processus de servuction s'articule sur la réflexion interactive réseau de financeurs – réseau d'accompagnement et réseau d'accompagnement – créateur. En effet, le réseau d'accompagnement sera considéré comme étant efficace si l'entreprise nouvellement créée se révèle pérenne et rentable. La même conclusion devra être portée si l'accompagnant déconseille la création tout en proposant au porteur une voie de sortie. Selon cette logique, non seulement le réseau d'accompagnement sera efficace dans sa liaison vers l'aval (en direction du créateur) mais il le sera aussi dans sa direction amont (les financeurs) dans la mesure où les fonds n'auront été engagés que sur des concrétisations pérennes.

Au plan de l'efficience, la performance pourrait se mesurer par la facilitation à l'accès à l'information et au conseil. Si efficience il y a, le porteur de projet aura une information rapide, de qualité et sera mis en contact avec la personne idoine c'est-à-dire la mieux à même de le



renseigner sur le fond et dans des délais raisonnables. Dans ces circonstances, cela suppose que les accompagnants effectuent leur propre apprentissage en continu pour acquérir l'information nouvelle, voire même pour développer de nouvelles pratiques d'accompagnement. Les financeurs ne peuvent que partager cette logique d'action dans la mesure où ils octroient des fonds à des acteurs performants, parfois innovants dans leur processus de servuction, et attentifs dans la distribution de ressources publiques.

Au plan de l'effectivité, enfin, la prestation sera considérée comme étant de qualité si le financeur, le prestataire et le créateur sont satisfaits du déroulement du processus et non pas forcément du résultat de celle-ci (*i.e.* dans le cas où le porteur de projet ne concrétise pas). Enfin, une relation fondée sur la confiance mutuelle de chacune des parties intra et inter réseaux ne peut que renforcer cette satisfaction exprimée.

Et par analogie à ce raisonnement, il sera opportun d'étudier le système d'accompagnement offert par l'entreprise essaimante ainsi que d'essayer de présenter un aide à l'évaluation de la performance de ce processus entrepreneurial.

### 3.3.3 Corps d'hypothèses

La construction de notre corps d'hypothèses s'est faite **progressivement**, au fur et à mesure de l'accumulation de nos matériaux bibliographiques (les hypothèses  $H_n$  et les sous-hypothèses  $H_{nm}$ ) et expérimentaux (les sous-sous-hypothèses  $H_{nmo}$ ). Nous détaillons dans les paragraphes suivants la méthode de sa construction et l'articulation des hypothèses et leur numérotation.

L'idée centrale de notre recherche était de montrer que la performance d'un processus d'essaimage est principalement conditionnée par la performance du système d'appui de l'entreprise essaimante.

Notre corps d'hypothèses sera structuré verticalement en thèmes et sous-thèmes (selon les étapes du processus d'essaimage) et horizontalement selon les trois objectifs généraux (le rôle de l'entreprise essaimante au cours du processus, les problèmes rencontrés et les solutions possibles).

Nous obtiendrons par la suite, un tableau de trois colonnes et de multiples lignes selon les étapes du processus. Cette représentation est en harmonie avec le tableau méthodologique de notre étude empirique. D'où la naissance d'une synchronisation entre notre corps d'hypothèses et notre

référentiel opérationnel (tableau méthodologique).

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, la formulation de nos hypothèses était inspirée du modèle des « 3 F » de Paturel qui est précédé par le modèle des « 3 E ». D'où la tentative d'étudier la **performance** du processus d'essaimage stratégique à travers le rôle de l'entreprise essaimage, sera fixée sur les trois composantes du modèle, à savoir **l'efficacité (F1), l'efficience (F2) et l'effectivité (F3)**.

Pour chacune de ces composantes, nous avons choisis des critères de mesure spécifiques à notre contexte :

- L'efficacité : \* nombre de projets engagés
  - \*Respect des délais de réalisations des objectifs fixés
  - \*Le choix de la stratégie d'essaimage
- L'efficience: \*Le rôle du comité d'essaimage (cellule et responsable)
  - \*Le choix des essaimes potentiels
  - \* Le temps passe dans chaque étape du processus
- L'effectivité : \* La perception des essaimes vis-à-vis du processus général d'essaimage.
  - \* Le degré de satisfaction des essaimes du rôle de l'entreprise essaimage.
  - \* La vision prospective des responsables d'essaimage envers ce processus.

**Hypothèses  $H_n$**

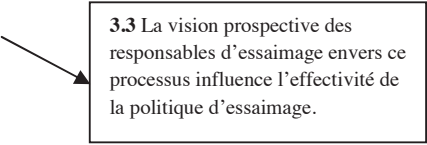
**Sous-hypothèses  $H_{nm}$**

ATITALLAH Imen

2014/2015

1-I.'action de l'implication de

1.1. Le choix de la stratégie convenable de l'entreprise essaimage influence l'efficacité du phénomène.



**3.3** La vision prospective des responsables d'essaimage envers ce processus influence l'effectivité de la politique d'essaimage.

**Figure n°9 –Un aperçu de la segmentation de notre corps d'hypothèses**

**La thèse défendue :** *La modularité du système d'accompagnement offert par l'entreprise essaimante, est à l'origine de différences significatives en termes de performance (efficacité, efficience et effectivité) du processus d'essaimage suivie. Celui-ci est impulsée par des variables propre à l'entreprise essaimante et des variables spécifiques à l'écosystème (l'ensemble des acteurs).*

**Tableau n°22 - Corps d'hypothèses**

	<b>Les facteurs influençant l'efficacité du processus d'essaimage</b>	<b>Les facteurs influençant l'efficience du processus d'essaimage</b>	<b>Les facteurs influençant l'effectivité du processus d'essaimage</b>
<b>1.</b>	<b>Identification de la société</b>		
	- $H^1_1$ Le nombre de projets en activité par rapport au nombre de projets engagés, influence l'efficacité du processus d'essaimage.	- $H^1_2$ Le type d'entreprise influence l'efficience du processus d'essaimage.	- $H^1_3$ Le type de l'entreprise influence l'effectivité du processus d'essaimage.
<b>2</b>	<b>Démarches préalables</b>		
	- $H^2_1$ La nature de l'adhésion au programme d'essaimage influence l'efficacité du processus. - $H^2_1$ La préparation d'un plan d'essaimage influence l'efficacité du processus.	- $H^2_2$ La préparation d'un plan d'essaimage influence l'efficience du processus.	- $H^2_3$ La préparation d'un plan d'essaimage influence l'effectivité du Processus.
<b>3.</b>	<b>Phase préliminaire</b>		

<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>1</sub></b> Le choix de la stratégie d'essaimage convenable influence l'efficacité du processus.</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>2</sub></b> L'étude des opportunités et des risques d'une idée ou d'un projet d'entreprise est un moyen d'inférer les orientations stratégiques au sein d'un système d'actions, ce qui influence l'efficacité du processus.</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>3</sub></b> L'existence d'une idée, d'un concept, ou d'un projet d'entreprise plus ou moins formalisé influence les attitudes associées à l'intention d'essaimer et rassure les futures entrepreneurs. (influence donc l'effectivité).</p>
<p>- <b>H<sup>3</sup><sub>1</sub>'</b> Le choix du secteur d'activité convenable influence l'efficacité du processus.</p>	<p>- <b>H<sup>3</sup><sub>2</sub>'</b> Le choix du secteur d'activité convenable influence l'efficacité du processus</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>3</sub>'</b> Le choix du secteur d'activité convenable influence l'efficacité du processus</p>
<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>1</sub>''</b> L'entreprise qui choisit son essaimé parmi ses salariés a un processus plus efficace que celui de l'entreprise dont son essaimé est de l'extérieur.</p>	<p>- <b>H<sup>3</sup><sub>2</sub>''</b> L'entreprise qui choisit son essaimé parmi ses salariés assure une meilleure efficacité que celle dont son essaimé est de l'extérieur.</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>3</sub>''</b> L'entreprise qui choisit son essaimé parmi ses salariés gagne plus d'effectivité que celle dont son essaimé est de l'extérieur.</p>
<p>- <b>H<sup>3</sup><sub>1</sub>'''</b> La participation de l'entreprise essaimante à l'élaboration de l'étude préliminaire augmente l'efficacité du processus d'essaimage.</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>2</sub>'''</b> La participation de l'entreprise essaimante à l'élaboration de l'étude préliminaire augmente l'efficacité du processus d'essaimage.</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>3</sub>'''</b> La participation de l'entreprise essaimante à l'élaboration de l'étude préliminaire augmente l'effectivité du processus d'essaimage.</p>
<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>1</sub>''''</b> Plus la cellule d'essaimage est exigeante dans la qualité des études préliminaires, plus le processus est efficace.</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>2</sub>''''</b> Plus la cellule d'essaimage est exigeante dans la qualité des études préliminaires, plus le processus est efficace.</p>	<p>-<b>H<sup>3</sup><sub>3</sub>''''</b> Plus la cellule d'essaimage est exigeante dans la qualité des études préliminaires, plus l'effectivité du processus augmente.</p>

	<p>-<math>H_1^3</math><sup>5</sup> L'entreprise qui organise des rencontres avec l'essaimé potentiel, assure plus d'efficacité au processus d'essaimage.</p> <p>-<math>H_1^3</math><sup>6</sup> L'entreprise dont la fréquence de ces rencontres est hebdomadaire, est la plus efficace dans son processus d'essaimage.</p> <p>- <math>H_1^3</math><sup>7</sup> Plus la période de signature de la convention est courte plus le processus est efficace.</p>	<p>- <math>H_2^3</math><sup>5</sup> L'entreprise qui organise des rencontres avec l'essaimé potentiel, assure plus d'efficacité au processus d'essaimage.</p> <p>-<math>H_2^3</math><sup>6</sup> L'entreprise dont la fréquence de ces rencontres est hebdomadaire, est la plus efficace dans son processus d'essaimage.</p> <p>- <math>H_2^3</math><sup>7</sup> Plus la période de signature de la convention est courte plus le processus est efficace.</p>	<p>-<math>H_3^3</math><sup>5</sup> L'entreprise qui organise des rencontres avec l'essaimé potentiel, assure plus d'efficacité au processus d'essaimage.</p> <p>-<math>H_3^3</math><sup>6</sup> L'entreprise dont la fréquence de ces rencontres est hebdomadaire, a plus d'efficacité dans son processus d'essaimage.</p> <p>-<math>H_3^3</math><sup>7</sup> Plus la période de signature de la convention est courte plus l'efficacité du processus est bonne.</p>
<b>4.</b>	<b>Phase de l'étude du projet et son financement</b>		
	<p>-<math>H_1^4</math> L'entreprise qui prend en charge le coût de l'étude de financement sera plus efficace dans son processus.</p> <p>-<math>H_1^4</math>' Le suivi de l'étude établis par la cellule d'essaimage et la SAGES assure plus d'efficacité au processus d'essaimage.</p>	<p>-<math>H_2^4</math> L'entreprise qui prend en charge le coût de l'étude de financement sera plus efficace dans son processus.</p> <p>-<math>H_2^4</math>' Le suivi de l'étude établis par la cellule d'essaimage et la SAGES assure plus d'efficacité au processus d'essaimage.</p>	<p>-<math>H_3^4</math> L'entreprise qui prend en charge le coût de l'étude de financement aura plus d'efficacité dans son processus.</p> <p>-<math>H_3^4</math>' Le suivi de l'étude établis par la cellule d'essaimage et la SAGES assure plus d'efficacité au processus d'essaimage.</p>

	<p>- <math>H_1^4</math>'' Un bon choix du principe du financement influence l'efficacité du processus.</p> <p>- <math>H_1^4</math>''' La période du bouclage du schéma de financement influence l'efficacité du processus d'essaimage.</p>	<p>- <math>H_2^4</math>'' Un bon choix du principe du financement influence l'efficacité du processus.</p> <p>- <math>H_2^4</math>''' La période du bouclage du schéma de financement influence l'efficacité du processus d'essaimage.</p>	<p>- <math>H_3^4</math>'' Un bon choix du principe du financement influence l'efficacité du processus.</p> <p>- <math>H_3^4</math>''' La période du bouclage du schéma de financement influence l'efficacité du processus d'essaimage.</p>
<b>5</b>	<b>Réalisation et suivi</b>		
	<p>- <math>H_1^5</math> L'entreprise qui participe dans la détermination du dossier administratif et juridique de ses essais a plus d'efficacité dans son processus.</p> <p>-<math>H_1^5</math>'Le délais de la période de réalisation et de suivi influence l'efficacité du processus.</p> <p>-<math>H_1^5</math>'' La non connaissance du promoteur des différentes étapes du processus d'essaimage minimise l'efficacité du phénomène.</p> <p>-<math>H_1^5</math>''' L'existence d'un réseau de communication entre les responsables d'essaimage augmente l'efficacité du processus.</p>	<p>- <math>H_2^5</math> L'entreprise qui participe dans la détermination du dossier administratif et juridique de ses essais a plus d'efficacité dans son processus.</p> <p>-<math>H_2^5</math>'Le délais de la période de réalisation et de suivi influence l'efficacité du processus.</p> <p>-<math>H_2^5</math>'' La non connaissance du promoteur des différentes étapes du processus d'essaimage minimise l'efficacité du phénomène.</p> <p>-<math>H_2^5</math>''' L'existence d'un réseau de communication entre les responsables d'essaimage augmente l'efficacité du processus.</p>	<p><math>H_3^5</math> L'entreprise qui participe dans la détermination du dossier administratif et juridique de ses essais a plus d'efficacité dans son processus.</p> <p>-<math>H_3^5</math>'Le délais de la période de réalisation et de suivi influence l'efficacité du processus.</p> <p>-<math>H_3^5</math>'' La non connaissance du promoteur des différentes étapes du processus d'essaimage minimise l'efficacité du phénomène.</p> <p>-<math>H_3^5</math>''' L'existence d'un réseau de communication entre les responsables d'essaimage augmente l'efficacité du processus.</p>

	<p><b><math>-H_1^5</math></b> L'intégration de la phase post-crédation dans la convention d'essaimage améliore l'efficacité du processus.</p>	<p><b><math>-H_2^5</math></b> L'intégration de la phase post-crédation dans la convention d'essaimage améliore l'efficacité du processus.</p>	<p><b><math>H_3^5</math></b> L'intégration de la phase post-crédation dans la convention d'essaimage améliore l'effectivité du processus.</p>
--	---	---	---



**Conclusion :**

A la fin de ce chapitre, en s'appuyant sur les recherches en entrepreneuriat, nous avons brièvement présenté la littérature sur la démarche de création. Ceci nous a amené à signaler l'importance de modèle des «3E» de Paturel (1997) en tant qu'outil de diagnostic des configurations entrepreneuriales. Adapté au contexte d'essaimage, cet outil a permis de diagnostiquer des configurations théoriques du rôle d'accompagnement suivi par l'entreprise essaimante sur les différentes phases du processus d'essaimage. Ainsi que de mentionner la richesse du modèle des «3F», spécifique à la performance des projets de création, dans l'évaluation de la performance du processus d'essaimage.

Les finalités poursuivies par une entreprise dès lors qu'elle s'engage dans une politique d'essaimage (selon l'acception française du terme à savoir l'encouragement et le soutien à la création d'entreprise par ses employés) sont multiples. Toutefois, selon le contexte économique de l'entreprise mère lui est favorable ou défavorable, les mesures d'accompagnement sont plus ou moins institutionnalisées. Le rôle de l'entreprise essaimante et notamment lors de la phase d'incubation paraît important. L'incubation peut ainsi se concevoir comme un processus, essentiellement informel, d'apprentissage et d'assistance, qui permet à un individu d'acquérir les compétences et/ou les ressources qui lui manquent et qui lui sont nécessaires pour la création d'une entité nouvelle et sa survie.

En effet, Bertherat (1989) constate que le taux d'échec est inversement proportionnel à la qualité de l'accompagnement qui est offert par la firme mère il constate, de plus, que l'appui est plus souvent financier que psychologique et technique, alors que les trois facteurs ont autant d'importance". (p18). L'accompagnement se résume souvent à donner de l'information et un soutien au montage du dossier.

Par conséquent, l'un des facteurs clés de succès est l'implication de l'entreprise essaimante dans le processus, notamment lors de la phase d'incubation.

D'où l'évidence de notre idée centrale :

**« La performance d'un processus d'essaimage est principalement conditionnée par la performance du système d'appui de l'entreprise essaimante. »**

## Conclusion de la première partie

Dans cette partie, on a commencé par recenser les différentes définitions données à l'essaimage d'entreprises. Ainsi, l'essaimage entant qu'une forme moderne d'entrepreneuriat, peut se concevoir comme le processus qui consiste à vouloir créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnelle. En effet, il s'avérait important de présenter, sur la base d'une analyse de la littérature existante, un ensemble de phénomènes repris sous les termes de *spin-off* par les auteurs anglo-saxons, et d'*essaimage* par leurs collègues francophones. Toutefois, vu que les deux versions sont fréquemment observées dans la plupart des pays industrialisés, il paraît pertinent de se questionner sur les raisons d'une telle concentration d'auteurs francophones sur le versant institutionnel et négocié du phénomène, et anglo-saxons sur son versant individualiste et spontané.

Comme nous avons essayé d'établir notre propre définition du phénomène d'essaimage qui se présente comme suit : « *C'est l'ensemble de comportements conditionnels qu'une organisation, dite essaimage, apporte à un créateur potentiel. Ceci est dans le but de l'aider à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, en mettant en place un système d'accompagnement plus ou moins élaboré.* »

Par la suite, on a tenté d'élucider les différentes typologies proposées par les auteurs pour le phénomène d'essaimage.

Afin de mieux faire connaître le phénomène d'essaimage, on a essayé dans le deuxième chapitre de créer une frontière conceptuelle permettant de mettre en relief les caractéristiques spécifiant ce phénomène. Ce qui a permis de distinguer parmi l'ensemble des phénomènes du monde réel, ceux qui peuvent prétendre recevoir la dénomination d' « essaimage » de ceux qui ne le peuvent pas.

En se fixant une distinction sur laquelle s'accorde la majorité des chercheurs (celle de l'essaimage à chaud et l'essaimage à froid), on a voulu élucider l'opportunité réelle que pourrait représenter l'essaimage pour l'entreprise-mère. Ainsi, pour l'essaimage à chaud, ce phénomène participe à l'épanouissement professionnel tout en réinventant la gestion dynamique des ressources humaines. Alors que dans le cas de l'essaimage à froid, ce phénomène peut concourir au développement économique de l'entreprise essaimante. Il permet alors de créer un tissu de PME-PMI qui participent au développement de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies dans les meilleures conditions.

Par la suite, un débat par les approches théoriques été présent pour montrer la vision stratégique de l'essaimage ainsi que le rôle des différents acteurs environnementaux dans l'accomplissement et le succès de ce phénomène.

En prenant l'exemple français, on a trouvé que l'essaimage des entreprises était une préoccupation importante des pouvoirs publics car il constitue un vecteur important pour développer et surtout « valoriser » l'innovation à partir des centres de recherche dans les grandes entreprises ou dans des institutions publiques.

De même, on a essayé dans le troisième chapitre de présenter l'essaimage comme une forme spécifique d'accompagnement à la création d'entreprise. **D'où une nouvelle lecture du processus d'essaimage en terme de pratique de soutien dédiée par l'entreprise essaimante.**

Comme on a proposé à cette dernière, une tentative d'étude du développement de son processus d'essaimage en utilisant les fameux modèles théoriques des « 3 E » et « 3 F » de Paturel.

Le premier pour s'assurer de la faisabilité des projets à essaimer, et le deuxième pour bien placer les projets dans un environnement compétitif ainsi que de savoir le degré de performance du rôle de l'entreprise essaimante.

Si la création d'entreprise est un acte risqué par nature, elle ne doit pas devenir dangereuse pour autant. Parallèlement, les entreprises qui souhaitent aider leurs salariés à créer une nouvelle entité doivent recourir à des procédures juridiques pour faire assimiler ces départs à des licenciements économiques et ne pas être pénalisées fiscalement et socialement.

Quel-est alors le cas pour la Tunisie ? Et quel sera le modèle d'essaimage conventionnel cible ? C'est ce qu'on va essayer de vérifier empiriquement dans la partie qui suit.

## **Partie II : Modélisation et analyse du processus d'essaimage conventionnel**

## Introduction de la deuxième partie

Le contexte post-révolution et même après, a considérablement tari le flux de projets encadrés par le programme d'Essaimage qui a été lancé par le Ministère de l'Industrie en 2005 ; alors même que les enjeux liés à l'entrepreneuriat et à l'emploi des jeunes et des diplômés de l'université, se sont nettement amplifiés.

Par ailleurs, et après 5 années de mise en œuvre, le programme d'Essaimage devait faire l'objet d'une évaluation, afin de dresser un portrait rétrospectif du système appliqué à partir de 2006, mettre en exergue les résultats obtenus et dégager les forces et faiblesses de ce programme, d'une part ; d'autre part, développer une vision prospective du potentiel de cette pratique en Tunisie et identifier les moyens de relancer l'essaimage pour espérer avoir un plus grand impact sur la dynamique entrepreneuriale en Tunisie.

D'où la motivation de notre étude.

Les pratiques d'essaimage varient et peuvent prendre différentes formes, selon les motivations stratégiques de l'entité essaimante, des activités concernées par l'opération d'essaimage, de l'implication et le partage du risque avec l'entité essaimée.

Dans notre recherche, nous avons privilégié **l'analyse processuelle** qui considère l'essaimage comme un système réunissant un ensemble d'activités et d'acteurs interdépendants œuvrant pour une même finalité ; la création d'une entité économique nouvelle, dans un environnement déterminé. Cette approche s'appuie sur une modélisation du processus d'essaimage, en partant du cadreréglementaire, ensuite sa mise en perspective par rapport aux pratiques observées sur le terrain, avec une évaluation de la performance et une identification des contraintes imposées par l'environnement direct.

Grâce à une démarche exploratoire auprès des entreprises essaimantes, nous avons schématisé les acteurs agissant dans l'écosystème, ainsi que leur rôle dans la chaîne de valeur de la création

d'entreprise. Par la suite, nous avons procédé à une analyse technique des instruments et des dispositifs réglementaires, sous l'angle de l'adéquation avec les besoins des promoteurs de projets d'essaimage, pour identifier les carences et les axes d'amélioration.

Enfin, nous allons essayer de **conceptualiser un nouveau modèle de processus d'essaimage spécifique**, avec une **formulation des recommandations pour simplifier sa mise en œuvre et tirer plus d'avantages du potentiel de cette pratique entrepreneuriale en Tunisie**.

### **Contexte historique de l'essaimage en Tunisie :**

Depuis la notion de « El khammassa » en langue arabe, l'essaimage apparaît comme une pratique relativement ancienne en Tunisie, et aurait sûrement contribué au développement du secteur privé. Cette appellation est dite pour les agriculteurs qui travaillent chez des propriétaires des champs. Ces derniers cèdent une partie de leur terre ou de leurs arbres (oliviers ou palmiers la plupart du temps) aux premiers pour les travailler et les récolter. Plus précisément, les « Khammassa » sont des petits agriculteurs non propriétaires qui travaillent dure pour avoir par la suite une partie de la terre comme récompense. Ils deviennent par la suite des petits propriétaires de terre. C'est de l'essaimage sauvage ou spontané (ce n'est pas notre cas étudié).

En insistant sur notre but de connaître le maximum d'historique de l'essaimage en Tunisie, On s'est basé sur les connaissances d'un directeur régional de l'agence de promotion industrielle.

Et pour plus de concrétisation, l'expérience de Mr T M, nous a beaucoup organisé les événements Sous l'égide du Plan d'Ajustement Structurel (PAS) initié à la fin des années 80, après deux décennies de dirigisme économique, l'essaimage a permis au secteur privé industriel d'émerger, grâce notamment au programme de privatisation des entreprises publiques.

Un grand nombre d'agents publics ont pu ainsi quitter leurs emplois de cadres dans des entreprises publiques pour créer leurs entreprises de cadres dans des entreprises publiques pour créer leurs entreprises ou acquérir d'autres entreprises publiques, essentiellement des PME/PMI. Ces transferts ou Essaimage Public-Privé ont contribué à la relance de l'investissement et le sauvegarde des emplois, en contrepartie d'un accès garanti par l'Etat au financement bancaire et à une protection des marchés.

Prenant comme exemple la société Penarroya, une fonderie de plomb et de zinc créée au temps du Protectorat, qui été nationalisée après l'indépendance (après qu' elle soit devenue Société de Minerais et Métaux de Tunisie) et cédée au secteur privé une fois la mine de galène ( plomb argentifère) de Jbel Erssas est éteinte, sous forme de cession d'actifs et droit exclusif de traitement des gisements restants, contre une obligation de reconversion de personnel.

Ces deux cas d'essaimage illustrent la complexité du concept d'essaimage et les modes opératoires qui étaient suivis à l'époque.

Il y a aussi le cas de la privatisation de la société SIAME, créée en 1976 par filialisation par la STEG, avant d'être cédée en 1999 au secteur privé.

En 1995, avec l'adhésion à l'OMC et la signature de l'accord de Libre Echange la même année avec l'UE, la Tunisie s'est inscrite dans une logique d'économie de marché et a entamé une politique progressive de libéralisation et d'intégration régionale. C'est une phase qui a facilité l'émergence d'une nouvelle approche de l'investissement privé.

Des projets ont été créés en Joint-Venture ou en partenariat entre des promoteurs et/ou des groupes tunisiens et des entreprises multinationales, avec à la clef des contrats de transfert de technologies et de cession de droits de licences ou de marques, comme ce fut le cas de la société IAT (marque de Fromage Président) qui a créé dans les années 90 son unité de production avec le Groupe Lactalis. Il y aurait naissance de deux types d'essaimage : la délocalisation et la licence d'exploitation.

Alors qu'au début des années 2000, une autre forme d'essaimage a pris spontanément de l'importance, sans cadre juridique spécifique, grâce aux possibilités offertes par les TIC et les besoins d'externalisation des processus d'affaires non-métier.

De nouvelles capacités d'offre de services ont pu ainsi être lancées, et qui peuvent être considérées comme des formes d'essaimage dans la mesure où ces nouvelles activités sont générées à partir d'industries existantes, et ont permis de créer de nouvelles entreprises tout en renforçant la compétitivité des entités essaimantes.

Dans cette même logique, on retrouve la société OXIA, qui initia le premier centre d'infogérance avec « Tunisie Leasing » (un ancien cadre de cette société fait d'ailleurs partie des actionnaires d OXIA), ou la société SPG qui initia le premier centre de gestion externalisée de la relation client



pour le supermarché Carrefour à son arrivée en Tunisie il y a une dizaine d'années. Cette forme d'essaimage illustre bien l'essaimage par externalisation, avec ou sans création de nouvelle entité économique.

La filiale offshore de ROBERT BOSCH GmbH en Tunisie, est un autre cas d'essaimage industriel hors cadre institutionnel. Basée à Beni Khalled et opérant dans le secteur automobile, elle décida en 2006 d'externaliser la fonction logistique ainsi que l'ensemble du personnel travaillant dans ce service. Il s'agit dans ce cas d'une combinaison entre l'essaimage d'exploitation et par externalisation ; qu'il ne faut pas confondre avec l'essaimage par sous-traitance, car l'entreprise essaimante fournit les connaissances et le référentiel de management, et garde sa responsabilité et son contrôle sur le processus externalisé chez son prestataire.

La préparation et l'implémentation de ce projet a duré presque deux années et a conduit à la création en 2008 d'une plateforme logistique unique dans son genre en Tunisie (contrôlée par le groupe de Transport International TTRI) gérant l'ensemble des flux logistiques de la société, en Juste à Temps, comme l'exige la norme automobile.

On retrouve dans ce cas aussi bien le transfert de connaissances et de savoir-faire, l'accès garanti pendant une certaine période à un marché, que le transfert du personnel dans son intégralité pour éviter les plans sociaux, en donnant à l'entreprise essaimante les moyens d'agrandir sa capacité de production et surtout de maîtriser ses coûts logistiques.

On peut affirmer à ce stade que les facteurs de succès de l'essaimage reposent donc aussi bien sur la qualité intrinsèque des projets, la relation entre les acteurs dans la préparation de l'opération d'essaimage, ainsi que sur les conditions d'accès à la fois aux connaissances, aux marchés et aux capitaux.

Malgré un programme de mise à niveau, sous-tendu par des incitations à l'investissement (lignes de crédits) et des encouragements à exporter (programmes FOPRODEX et FAMEX) et à intégrer la technologie (ITP), le rythme des investissements dans le secteur privé est resté désespérant. Sous la pression d'un taux de chômage sans cesse croissant, notamment des diplômés de l'enseignement supérieur, une nouvelle piste d'encouragement de la création des PME a été initiée en renfort.

D'où le programme cadre incitatif qui a été mis en place par la loi du 18 juillet 2005 sous l'égide du Ministère de l'Industrie pour encourager l'essaimage à partir d'entreprises économiques existantes, et renforcer ainsi la dynamique de création d'entreprises privées.

## **Chapitre 1 : L'Etude préliminaire de l'essaimage chez les entreprises pionnières : un déclenchement pour une étude de performance.**

### **1.0 Introduction :**

Dans le but d'étudier les objectifs recherchés à travers cette nouvelle modalité de création des entreprises, on a procédé à une enquête auprès des entreprises tunisiennes qui sont engagées officiellement dans la charte de l'essaimage qui a été signée le 8 Février 2006.

Une fois le questionnaire est rendue et en se basant sur les résultats escomptés de cette enquête, une phase de dépouillement commence, cette phase consiste à transformer les réponses sous une forme opérationnelle c'est-à-dire deviennent utilisables par les outils statistiques et informatique.

Notre analyse des données est faite par une méthode simple, une analyse bivariée qui étudie la distribution de deux variables (tableaux croisés) et une analyse multivariée (analyse factorielle des correspondances), ce ci à travers le logiciel SPSS.

L'information recueillie au cours de l'enquête est représentée sous la forme d'une matrice de données ; les lignes correspondant aux individus interrogés (les entreprises) et les colonnes correspondent aux variables qui coïncident avec les questions posées.

A la différence de ce qui est observable dans le monde francophone, anglo-saxon ou au Canada, les recherches consacrées à l'essaimage des entreprises sont encore à l'état embryonnaire en Tunisie. Cette absence de travaux sur le phénomène de l'essaimage émanant de chercheurs en science de gestion s'explique par l'essor relativement récent mais significatif de la recherche en entrepreneuriat en Tunisie.

Notre ambition dans ce travail vise donc à contribuer et à décrire ce nouveau phénomène entrepreneurial.

La construction de notre propre base de données, sous **le logiciel SPSS(dans cette premièreétude, nous avons utiliséla version 11)** visait un double objectif.

Il s'agissait, en premier lieu, d'envisager la spécificité de l'essaimage tunisien. En second lieu, il fallait appréhender statistiquement le comportement des entreprises essaimantes vis à vis de ce nouvel instrument de création de richesse.

## **1.1 'engagement des entreprises essaimantes et de l'Etat dans la politique d'essaimage**

### **1.1.1 Présentation du questionnaire et des entreprises enquêtées :**

Dans notre recherche préliminaire, on a procédé à un questionnaire (1) pour collecter les données nécessaires afin de tester les hypothèses déjà formulées dans le chapitre 1 de la première partie. Ce questionnaire s'avère la méthode la plus simple et la plus rapide pour acquérir les informations nécessaires à notre étude.

En effet, la mise au point d'un questionnaire demande la définition des objectifs qu'on veut atteindre ainsi que sa rédaction.

#### **- Le questionnaire (1) et le taux de réponse :**

Le questionnaire a été bâti autour de ces axes :

☞ En premier lieu ce questionnaire a pour intérêt fondamental de montrer que l'essaimage des entreprises en Tunisie est un phénomène entrepreneurial et organisationnel peu connu et mal compris ;

☞ L'essaimage est un phénomène applicable aussi bien au contexte des grandes entreprises que dans les PME ;

☞ Les cultures entrepreneuriales internes et externes aux organisations seront grandement renforcées par les pratiques d'essaimage ;

☞ Le mythe que l'essaimage n'est que de la sous-traitance et enlève des emplois n'est pas prouvé. L'inverse est vrai puisque l'essaimage génère de nouveaux emplois ;

☞ Les réticences des dirigeants et des syndicats s'estompent à la suite de la prise de connaissance de pratiques d'essaimage

☞ L'essaimage peut jouer un rôle d'importance dans l'avènement d'une société entrepreneuriale ;

☞ L'essaimage, pour bien se réaliser, nécessite des consensus entre les divers grands acteurs sociaux et un rôle proactif de l'Etat.

La méthodologie du travail et les dispositifs de validation externe sont fondés sur une enquête dont le support est un questionnaire adressé aux responsables de toutes les entreprises (sauf deux) engagées par la signature de la charte d'essaimage.

Les entreprises concernées par le programme « *présidentiel* »<sup>9</sup> de l'essaimage, sont répartis sur différentes régions tunisiennes qui sont : Tunis, Bizerte, Kasserine, Sousse, Sfax, Monastir, Gafsa et Médenine.

Cette enquête a touché les 33 entreprises essaimantes officiellement. Elles sont distribuées sur divers secteurs : industrie, commerce, service.

Sur 33 entreprises contactées 31 seulement ont répondu au questionnaire.

Il est important de noter que ce questionnaire est composé de trois types de questions :

\* *Des questions fermées :*

Elles sont simples directes et fixent à l'avance des modalités de réponse.

Elles sont composées de deux alternatives simples. La personne interrogée est appelée à faire choix entre oui ou non.

\* *Des questions ouvertes :*

Ces questions laissent ouvert le champ de réponse devant celui qui est interrogé. Ce sont des questions qui font appel à des connaissances scientifiques et pratiques.

*\* Des questions à choix multiples :*

Ces questions présentent une sorte de carte de choix. Elles sont composées de plusieurs alternatives. La personne interrogée est demandée de choisir une ou plusieurs d'elles.

L'élaboration de la procédure définitive de **notre étude préliminaire** s'est étalée sur les **premières années qui suivent la promulgation de la loi** d'essaimage en Tunisie.

---

<sup>9</sup> : il était nommé présidentiel dans la période avant la révolution.

Durant cette période, on a assisté à des colloques et des séminaires de recherches sur le sujet de l'essaimage pour pouvoir discuter ainsi que d'échanger les idées pouvant servir à enrichir l'esprit analytique de ce travail de recherche.

De manière à diversifier notre appréhension du phénomène de l'essaimage et à compléter les observations réalisées sur ce terrain particulier, on a également rencontré des responsables des entreprises qui n'ont pas encore adopté cette modalité entrepreneuriale. Ceci dans le but de comparer leur discours avec celui des responsables des entreprises essaimantes.

Plusieurs difficultés se sont imposées en cours de déroulement de l'enquête notamment :

- La non disponibilité de ces chefs : Plusieurs directeurs ont délégué à leurs subordonnés la tâche de répondre au questionnaire.
- Le manque d'informations de la part des interrogés sur plusieurs questions.
- Le refus de certaines entreprises de répondre aux questionnaires malgré la généralité de la plupart des questions.

Une fois le questionnaire est rendu, une phase de dépouillement commence, cette phase consiste à transformer les réponses sous une forme opérationnelle c'est-à-dire utilisable par les outils statistiques et informatiques.

Etant donné les difficultés énoncées précédemment les résultats de notre enquête se sont trouvés limités et se présentent comme suit:

**Tableau 1 : (Analyse simple) :**

<b>Régions</b>	<b>Envois</b>		<b>Retours</b>		
	<b>Nbre</b>	<b>%</b>	<b>Nbre</b>	<b>%</b>	<b>Taux de réponse</b>
Tunis	23	69,7	22	71	99,65
Bizerte	1	3,03	1	3,22	100
Sousse	3	9,09	3	9,67	100
Gasserine	1	3,03	1	3,22	100
Ksar Hlèl	2	6,06	2	6,45	100
Sfax	1	3,03	0	0	0
Gafsa	1	3,03	1	3,22	100
Médenine	1	3,03	1	3,22	100
Total	33	100	31	100	93,93

A l'issue de cette analyse, on constate que l'enquête a abouti à un taux de réponse globale de 93,93 %.

Sans qu'on puisse en tirer une conclusion solide, les statistiques des refus de réponses montrent que l'une des entreprises situées à Tunis et l'autre à Sfax sont celles concernées par le refus de participer à l'amélioration de notre enquête. Mais, fort heureusement pour notre travail, le nombre de refus est resté marginal.

- **Identification des entreprises :**

Cette partie du questionnaire permet d'identifier l'entreprise enquêtée. Elle contient des informations générales sur l'entreprise telle que : Secteur d'activité, durée d'activité et effectif employé.

Mais avant de commencer l'analyse statistique, il s'avérerait intéressant de signaler que **la population pionnière** qui est concernée par le phénomène d'essaimage, est répartie entre 9 entreprises étatiques (STEG, GROUPE CHIMIQUE TUNISIEN, CIE DE PHOSPHATE GAFSA, TUNISIE TELECOM, SONEDE, OFFICE DES POSTES, SNCPA, ONAS, CIOK.), et 22 privées.

Ainsi, l'essaimage en Tunisie n'est pas lié aux entreprises étatiques seulement, mais aussi au secteur privé.

**\* Secteur d'activité :**

Vu la diversité des activités de notre échantillon, on a distingué trois secteurs d'activités qui sont :

- Industrie.
- Commerce.
- Services

**Tableau Secteur d'activité**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	industrie	20	64,5	64,5	64,5
	commerce	1	3,2	3,2	67,7
	service	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Suite à ce qui précède, on peut dire que la population essaimante en Tunisie est composée, en majorité, des entreprises industrielles (64, 5%), contre 32,3% dans le secteur des services et 3,2% seulement dans le secteur commercial.

En effet, le phénomène d'essaimage en Tunisie n'est pas lié à un secteur précis. Au contraire, la diversité sectorielle ainsi présentée par les statistiques de notre population étudiée, plaide à encourager les entreprises tunisiennes d'essaimer quel que soit leurs secteurs d'activités.

Ainsi, la décision d'essaimer n'est pas liée au secteur d'activité de l'entreprise d'origine. Mais, qu'en est-il pour la durée d'activité ? Présente-elle une contrainte devant le choix de l'entreprise qui désire essaimer ?

**\* L'âge de l'entreprise :**

La durée d'activité est assez importante comme information pour différencier une entreprise d'une autre. Donc il est bien nécessaire d'étudier la durée d'activité des entreprises constituant la population concernée.



**Tableau : L'âge de l'entreprise :**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	<b>(0, 10)</b>	3	9,7	9,7	9,7
	<b>)10, 20)</b>	6	19,4	19,4	29,0
	<b>)20, 30)</b>	10	32,3	32,3	61,3
	<b>)30, 50)</b>	9	29,0	29,0	90,3
	<b>+ QUE 50</b>	3	9,7	9,7	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

Suite au  
tableau  
précédant, il est

valable de remarquer que 32,3% des entreprises enquêtées ont une durée d'activité entre 20 et 30 ans. Et avec presque le même pourcentage, 29% , on trouve celles dont l'âge est entre 30 et 50.

Alors que les deux plus faibles pourcentages (9,7%), sont pour les extrémités de la population ; celles entre 0 et 10 années et les autres plus âgées qui ont plus que 50 ans.

En effet quel que soit sa durée d'activité, toute entreprise tunisienne peut instaurer le phénomène de l'essaimage.

En plus et comme le montre cet histogramme il y a un grand décalage entre les différentes durées. Ce qui mène à dire que cette nouvelle pratique laisse la volonté de l'entreprise source pour jouer son rôle indépendamment de son âge.

**\*Effectif de l'entreprise :**

L'effectif sert à vérifier que les entreprises interrogées sont de tailles différentes. Ainsi, comme le montre cet histogramme, les entreprises pionnières essaimantes diffèrent aussi par leur effectif.

De même, d'après le tableau de fréquence suivant, 32,3% des entreprises tunisiennes essaimantes ont un effectif entre 1000 et 4999 employés. Alors que celles employant entre 100 et 499 salariés représentent 22,6% de la population concernée. Mais cela ne veut pas dire que les entreprises de petite taille ( inférieure à 100) n'ont pas le droit de participer au programme conventionnel de l'essaimage. Même par une proportion de 6,5% , ces firmes montrent leur intérêt pour cette nouvelle modalité (l'essaimage).

**Tableau : Classe d'effectif :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	<b>(0, 99)</b>	2	6,5	6,5	6,5
	<b>(100, 499)</b>	7	22,6	22,6	29,0
	<b>(500, 999)</b>	4	12,9	12,9	41,9
	<b>(1000, 4999)</b>	10	32,3	32,3	74,2

	<b>(5000, 10000)</b>	6	19,4	19,4	93,5
	<b>plus que 10000</b>	2	6,5	6,5	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

On peut dire alors que l'essaimage n'est pas lié à un secteur précis, ni à une durée d'activité ni à un effectif bien déterminé. Tout simplement, toute entreprise tunisienne qui adopte cette technique et signe la charte de l'essaimage, peut s'engager dans cette voie sans être limitée par une condition liée à son identité.

### 1.1.2L'essaimage : forme moderne de l'entrepreneuriat :

Avant d'examiner le tableau suivant, il faut mentionner que la variable CAE correspond à la question « Comment vous appréhender l'essaimage ? ».

Notre questionnement devait prendre place implicitement dans l'objectif qu'on vise atteindre : la culture entrepreneuriale des responsables tunisiens au sein des entreprises essaimantes.

**Tableau 5 : CAE :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Ca3	24	77,4	77,4	77,4

Valide	Ca2, Ca3	4	12,9	12,9	90,3
	Ca1, Ca2	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Ca1 : L'ensemble des soutiens qu'apporte un employeur à son salarié.

Ca2 : Le départ d'un salarié pour créer une nouvelle entité.

Ca3 : Un projet d'entrepreneuriat entre employés et employeurs.

Il est bien clair que 77,4% des « essaimeurs » tunisiens convergent par leurs réponses vers Ca3.

Autrement dit, ils sont d'accord sur le fait que l'essaimage est un projet d'entrepreneuriat entre employés et employeurs.

Même pour les 12,9% des réponses (Ca2, Ca3), et les 9,7% qui sont (Ca1, Ca2), le raisonnement est le même puisque le point commun entre ces trois façons de répondre était le fait de dire ; toujours lorsqu'on parle d'un essaimage on parle de dualité entre deux acteurs : employeur et employé.

Le fait de choisir (Ca2, Ca3), explique que cette catégorie des responsables insiste dans sa définition de l'essaimage sur deux points :

- Départ du salarié + création.
- Projet entre les deux acteurs.

De même pour (Ca1, Ca2), il y a un accord entre le salarié et l'entreprise mère qui se manifeste par le soutien et l'appui qu'apporte cette dernière à son ex-employeur.

Ces résultats confirment la thèse des différents auteurs francophones qui insistent sur le lien entre l'essaimeur et l'essaimé et **surtout sur le soutien apporté par le premier à ce dernier (ceci sera traité profondément dans les chapitres qui suivent).**

En effet, l'idée initiale de ce questionnaire était de dire que :

L'essaimage est une pratique originale de création d'entreprise, elle suppose comme fondement de coopération entre un employeur compréhensif et attentif et un employé qui veut devenir entrepreneur, désireux de donner naissance et de diriger sa propre entité. Cette relation complémentaire qui suppose le transfert d'expérience ne peut être conçue que dans une logique de respect mutuel.

Et pour mieux renforcer nos idées de départ, il sera intéressant de s'assurer de l'esprit entrepreneurial de tunisiennes vis à vis du phénomène de l'essaimage. Pour cela, on a essayé d'analyser successivement le contenu des quatre tableaux présentés dans ce qui suit :

**Tableau 6: ANGL :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	<b>oui</b>	11	35,5	35,5	35,5
	<b>non</b>	20	64,5	64,5	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

ANGL : Le terme essaimage a une autre appellation dans le vocabulaire anglo-saxon, la connaissez-vous ?

**Tableau 7 : PHN :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	<b>oui</b>	27	87,1	87,1	87,1
	<b>non</b>	4	12,9	12,9	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

PHN : est ce un phénomène nouveau ?

D'après le tableau 6, on constate que 64,5% de la population interrogée ne connaît pas l'appellation anglo-saxonne du mot essaimage. C'est normal puisque 87,1% des entreprises essaimantes, d'après le tableau 7, considèrent que l'essaimage est un nouveau phénomène en Tunisie.

En addition, on comprend que l'essaimage est un phénomène encore émergent malgré des origines anciennes dans plusieurs groupes comme par exemple chez POULINA.

**Tableau 8 : STIM :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	<b>oui</b>	31	100,0	100,0	100,0

STIM : L'essaimage peut-il être considéré comme une stimulation de l'esprit entrepreneurial ?

**Tabl Tableau 9 : Cemp**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	<b>oui</b>	31	100,0	100,0	100,0

Cemp : L'essaimage peut-il créer de l'emploi ?

Lorsqu'il s'agit d'un pourcentage de 100% que l'essaimage crée de l'emploi et aussi qu'il encourage l'esprit entrepreneurial. Cela confirme l'idée que l'essaimage peut être l'une des solutions adoptées par les entreprises pour alléger l'intensité de la concurrence et pour assurer une meilleure productivité voire même pour redimensionner leurs structures. Elles ont la certitude que les salariés représentent un potentiel très important pour la création d'entreprise. En effet, à titre d'exemple, parmi les 178000 nouvelles entreprises qui ont été créées en France en 2002, les deux tiers sont initiés par des salariés (INSEE, 2002).

#### **- Les spécificités législatives de l'essaimage en Tunisie :**

Conscients que ce phénomène doit nécessairement prendre en considération les différences entre les pays, les pouvoirs publics tunisiens ont instauré un certain nombre de mesures spécifiques.

***Une loi sur l'essaimage :***

On insiste encore à la nouveauté de ce phénomène, voilà ce que disait monsieur le Directeur de l'environnement industriel au Ministère de L'industrie de l'Energie et des PME, pendant un séminaire intitulé « L'essaimage : La relation Gagnant/Gagnant » (29/4/2006)

« L'idée de l'essaimage en Tunisie a commencé depuis 2003 mais on n'a fait une loi qu'en 2005 ».

Ainsi, d'après **l'article premier de la loi n°56-2005 du 18/07/2005**, « L'essaimage est tout encouragement ou assistance qu'une entreprise économique accorde à des promoteurs issus de son personnel ou venant de l'extérieur pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre une activité qu'elle exerçait elle-même auparavant. ».

D'après cette loi et en faisant la comparaison avec la littérature dans la partie théorique, il sera opportun de montrer que la Tunisie est l'un des rares pays au monde qui a fait une loi sur l'essaimage.

***Une charte (Etat-entreprise) :***

Dans le but de montrer la deuxième spécificité de l'essaimage tunisien, on commence par le tableau réparti page suivante:

**Tableau 10 : DUREE :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	du1	3	9,7	9,7	9,7
	du2	28	90,3	90,3	100,0



	Total	31	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

DUREE : Depuis quand votre entreprise adopte (ou pense adopter) une politique d'essaimage ?

Du1 : avant la signature de la charte.

Du2 : après la signature de la charte.

Lorsque 90,3% des entreprises ont adopté la pratique de l'essaimage après leur signature de la charte avec le ministre chargé des PME.

Cette charte prévoit notamment :

- Le rôle des entreprises essaimantes, et
- Les engagements de l'Etat dans ce cadre.

Si dans les autres pays du monde comme la France et le Québec, le phénomène de l'essaimage est un accord conventionnel entre l'entreprise mère et celle essaimante, la Tunisie organise en plus de la convention-type entre l'essaimé et l'entreprise essaimante, une charte entre l'Etat (Ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME) et les entreprises qui adhèrent à cette action. Voilà une autre spécificité pour notre pays dans ce nouveau phénomène.

### **1.1.3 La perception de l'essaimage par les entreprises tunisiennes :**

#### **- Présentation de la méthode statistique :**

L'analyse des correspondances souvent connue sous le nom de l'analyse factorielle de correspondance « AFC », comme l'ACP peut être représentée selon divers points de vue. Cependant les principes théoriques remontent probablement aux travaux R.A.Fisher (1940) sur les tables de contingences.

L'analyse des correspondances a un domaine d'application différent de celui de l'ACP. Alors qu'on réserve cette dernière au tableau de mesure éventuellement hétérogène, l'analyse des correspondances s'applique par excellence au tableau de contingence (dit aussi de dépendance ou tableau croisé).

Dans les différentes parties qui suivent, on va utiliser l'analyse factorielle des correspondances (AFC), qui est un instrument privilégié pour le traitement des enquêtes par questionnaire comportant des questions fermées et dont les variables sont qualitatives.

Elle représente graphiquement, à partir d'axes communs, les nuages des variables et des individus. Elle établit des relations de proximité entre variables, entre individus ainsi qu'entre variables et individus.

Ainsi, dans l'objectif d'étudier la correspondance entre : le secteur d'activité, la raison sociale, la variable STIM et celle Cae, et puisque le nombre des variables est supérieur à deux, il s'avérerait intéressant d'effectuer une analyse factorielle multiple AFCM.

Dans le but de montrer une nette dispersion de nuages des points, on a choisis de translater ces derniers dans d'autres plans, tout en gardant les mêmes positions initiales. Cette technique va permettre de mieux remarquer les modalités ainsi que leurs coordonnées correspondantes.

Autrement dit, on va essayer dans l'analyse qui suit, de « superposer l'interprétation » et non pas les plans des différentes variables. Toute cette procédure est exécutée à travers « **L'analyse d'homogénéité** ».

L'analyse d'homogénéité quantifie les données nominales en affectant des valeurs numériques aux observations (objets) et aux catégories. Elle est également connue sous le nom de HOMALS, acronyme de "homogeneity analysis by means of alternating least squares" (analyse d'homogénéité par moyennes de moindres carrés alternés).

L'analyse HOMALS sert à décrire les relations entre **deux ou plusieurs variables qualitatives** dans un espace de petite dimension contenant les catégories de variables ainsi que les objets figurant dans ces catégories. Les objets de la même catégorie sont représentés proches les uns des autres, alors que les objets de catégories différentes sont représentés éloignés. Chaque objet se trouve aussi proche que possible des points de catégories le contenant.

**L'analyse d'homogénéité est similaire à l'analyse de correspondance** mais ne se limite pas à deux variables. En conséquence, l'analyse d'homogénéité est connue dans le jargon mathématique comme l'analyse de correspondance multiple. Elle peut être affichée comme une analyse des composantes principales des données nominales.

Elle est plus courante que l'analyse des composantes principales lorsque des relations linéaires entre les variables ne sont pas valables ou lorsque les variables sont mesurées à un niveau

nominal. De plus, **l'interprétation des résultats est plus claire dans l'analyse HOMALS que dans d'autres techniques nominales**, telles que des tableaux croisés et le modelage log-linéaire. Pour le log-linéaire, on a fait une application mais qui ne mène pas à notre but en plus les résultats n'étaient pas significatifs.

Toutes les catégories des variables étant quantifiées, les techniques nécessitant des données numériques peuvent être appliquées aux quantifications des analyses suivantes.

- **Résultat de l'analyse :**

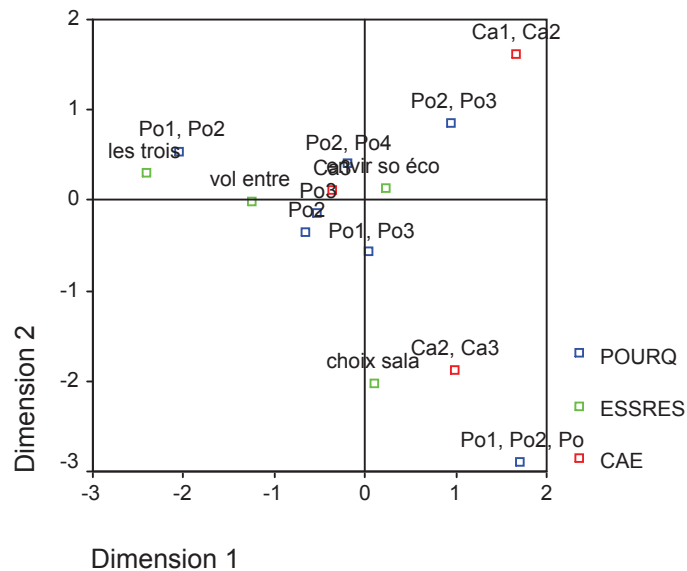
Cherchant, par la méthode HOMALS à travers l'AFC, à compléter les analyses préalables et à identifier au sein de la population essaimante, des typologies d'entreprises et de parcours d'essaimage, nous avons effectué 4 plans d'AFC en nous laissons guider par la théorie et par le bon sens pour le choix des variables à croiser. Nous présenterons d'abord ces quatre plans et les variables croisées, puis nous discuterons les résultats obtenus.

Pour pouvoir situer les entreprises par rapport aux différentes variables explicatives, tous nos plans ont été réalisés sur toute la population des entreprises essaimantes, soit 31 entreprises.

***Plan 1 : POURQ/ ESSRESS/ CAE :***

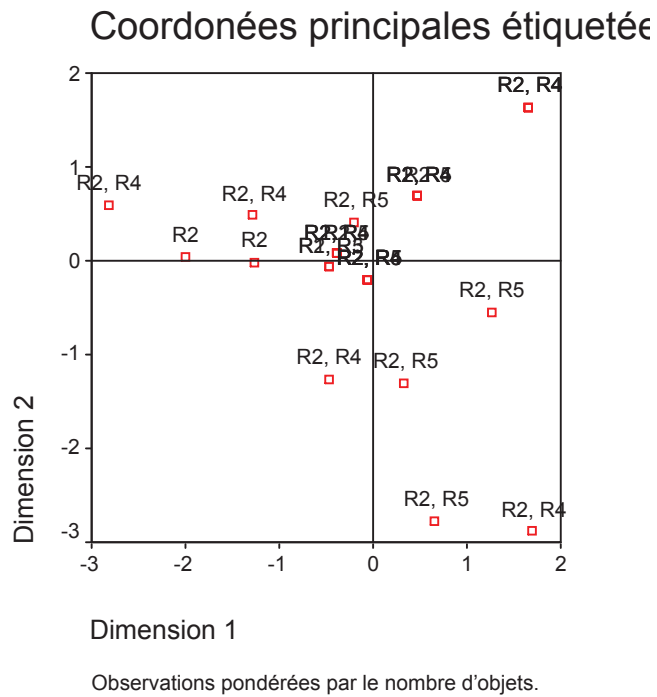
Ce plan vise à situer les différentes raisons d'essaimage par rapport à la façon d'appréhender ce phénomène par les responsables des entreprises essaimantes ainsi que ses déclencheurs.

## Quantifications



### ***Plan 2 : RAISSAL :***

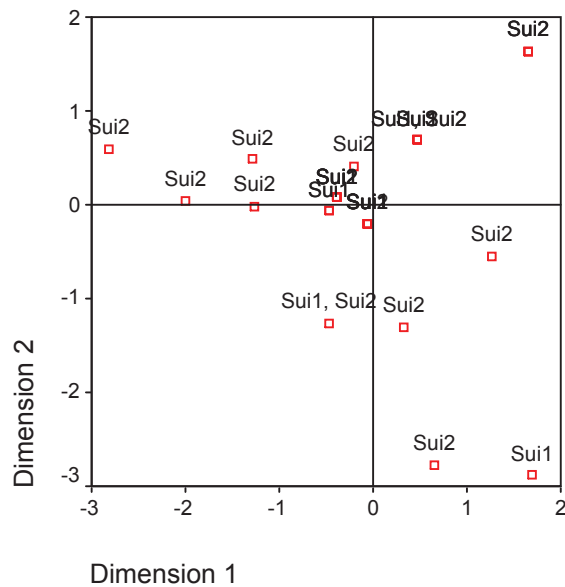
Il s'agissait ici de voir si certaines entreprises étaient plus convaincues que l'essaimage constitue pour le salarié principalement une promotion à l'extérieur, une possibilité d'augmentation de revenu, une meilleure valorisation des compétences, une amélioration du statut social ou bien il s'agit d'une volonté de profiter des avantages proposées par l'Etat.



### ***Plan 3 : SUITEA :***

Dans ce cas, l'intérêt est de s'assurer du choix des entreprises en ce qui concerne la pratique de l'essaimage pour savoir si vraiment il est imposé par l'Etat par l'obligation de créer une cellule d'essaimage, ou s'il s'agit juste d'un accord entre l'entreprise mère et l'essaimé.

### Coordonnées principales étiquetée

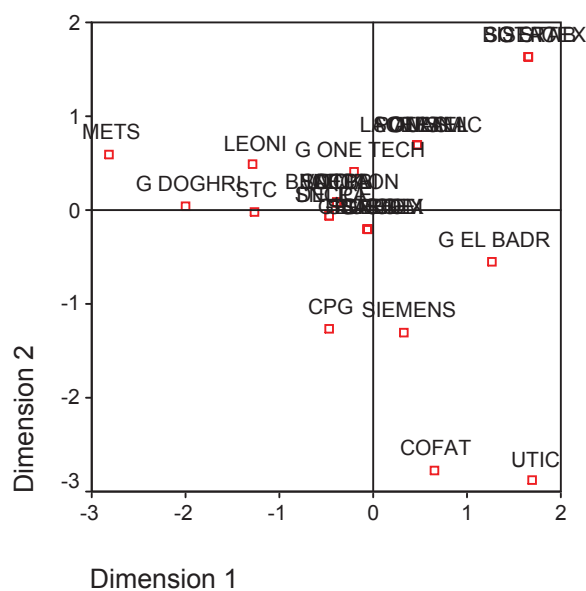


Observations pondérées par le nombre d'objets.

#### **Plan 4 : RS :**

Ce plan va permettre de situer les variables pré-citées par rapport aux entreprises enquêtées qui sont au nombre de 31 comme on l'a déjà indiqué.

### Coordonnées principales étiquetée

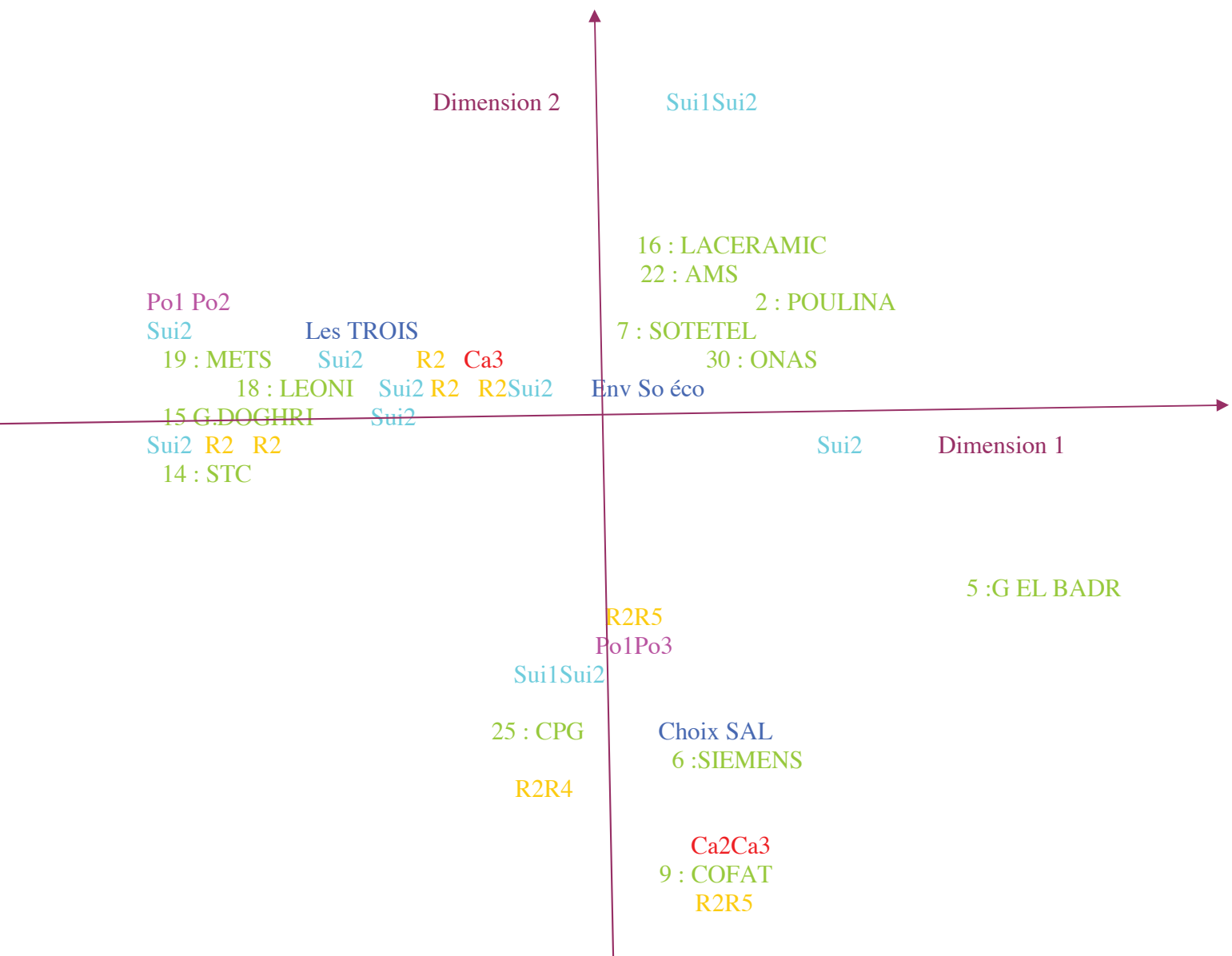


Observations pondérées par le nombre d'objets.

Nous rappelons ainsi, que les quatre plans qu'on a obtenu sont réellement réunis par la méthode de Homals dans un même plan. On va essayer de superposer les trois premiers plans avec le quatrième pour qu'on puisse identifier les correspondances logiques entre les modalités des points et par la suite les groupes d'entreprises et leur corrélation aux dimensions ce qui va donner un sens réel à notre interprétation.

En effet, d'après les tableaux 11, 12, 13 et 14 (voir annexes), il sera possible de déterminer les coordonnées des points dans chaque dimension de la carte factorielle. Ainsi, par analogie entre les tableaux et les plans, chaque modalité est représentée par un point et chacune des valeurs est transformée en coordonnée dans la dimension correspondante. La répartition des nuages des points dans un même plan, mène à remarquer qu'il y a une similitude de comportement des groupes d'entreprises pour le nuage des points répartie dans chacune des parties du plan global.





En effet, d'après les tableaux 2, 3, 4 et 5 (voir annexes), il sera possible de déterminer les coordonnées des points dans chaque dimension de la carte factorielle. Ainsi, par analogie entre les tableaux et les plans, chaque modalité est représentée par un point et chacune des valeurs est transformée en coordonnées dans la dimension correspondante. La répartition des nuages de points dans un même plan, mène à remarquer qu'il y a une similitude de comportement des groupes d'entreprises pour le nuage de points répartis dans chacune des parties du plan global. On remarque que l'entreprise 5 qui est G EL BADR a une forte corrélation positive avec la première dimension(axe des abscisses), alors que les entreprises 14, 15, 18 et 19, qui sont, STC,

G DOGHRI, LEONI et METS (constituant le premier groupe), ont des fortes corrélations négatives avec cette première dimension. Quant à la deuxième dimension, on trouve les entreprises 2, 7, 16, 22 et 30 qui sont POULINA, SOTETEL, LACERAMIC, AMS et ONAS (composant le deuxième groupe) ont des fortes corrélations positives avec la deuxième dimension(axe des ordonnées) alors que les entreprises 6, 9 et 25, respectivement SIEMENS, COFAT et CPG (membres du troisième groupe) ont de fortes corrélations

On remarque que l'entreprise 5 qui est G EL BADR a une forte corrélation positive avec la première dimension, alors que les entreprises 14, 15, 18 et 19, qui sont, STC, G DOGHRI, LEONI et METS (appelées premier groupe), ont des fortes corrélations négatives avec cette première dimension. Quant à la deuxième dimension, on trouve les entreprises 2, 7, 16, 22 et 30 qui sont POULINA, SOTETEL, LACERAMIC, AMS et ONAS (appelées deuxième groupe) ont des fortes corrélations positives avec la deuxième dimension alors que les entreprises 6, 9 et 25 respectivement SIEMENS, COFAT et CPG (appelées troisième groupe) ont des fortes corrélations négatives avec cette même dimension.

Les modalités des variables qui sont corrélées avec la première dimension sont au nombre de cinq à savoir : l'essaimage est considéré comme étant un projet entrepreneurial entre l'entreprise mère et le salarié (Ca3). L'apparition du phénomène d'essaimage ne résulte pas seulement d'une volonté de la part de l'entreprise mère ou du salarié uniquement mais surtout d'une pression émanant de l'environnement socio-économique (les trois). L'importance donnée à la mise en place d'un accord entre les deux acteurs de l'essaimage (Sui2) sans pour autant insister sur l'obligation de signer une charte entre les parties. Le salarié se trouve encouragé à essaimer dans le but d'augmenter son revenu (R2). En fin les raisons données pour essaimer sont : résoudre un problème de sureffectif et pratiquer l'essaimage dans une logique d'externalisation (Po1,Po2). Cette forte corrélation entre ces modalités et la première dimension nous permet de dire que cette dernière synthétise l'idée que *l'essaimage est appréhendé non pas comme une politique délibérée et pensée mais plutôt comme « politique » imposée aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié afin de résoudre certains problèmes.*

On peut dire alors que les entreprises du premier groupe appréhendent, dans le même sens que celui donné par la première dimension, la pratique de l'essaimage à la différence de l'entreprise 5 (G ELBADR) qui appréhende l'essaimage comme politique délibérée de sa part qui ne vient pas pour répondre à une pression quelconque mais plutôt dans une logique de réseautage et d'innovation.

Les modalités des variables qui sont corrélées avec la deuxième dimension sont au nombre de six à savoir : l'essaimage est considéré plutôt comme le départ d'un salarié pour créer une nouvelle entité qui peut s'insérer dans un projet entrepreneurial entre l'entreprise mère et le salarié (Ca2,Ca3). L'apparition du phénomène d'essaimage résulte d'un choix délibéré du salarié (choix sal). L'importance est donnée à la création d'une cellule d'essaimage aussi bien qu'à la mise en place d'un accord entre les deux acteurs de l'essaimage (Sui1,Sui2). Le salarié se trouve encouragé à essaimer dans le but d'augmenter son revenu et d'améliorer son statut social (R2,R4) et à la fois pour profiter des avantages accordés par l'Etat (R2,R5). En fin les raisons données pour essaimer sont : résoudre un problème de sureffectif et pratiquer l'essaimage dans une logique d'innovation et d'exploration d'opportunités risquées (Po1,Po3). Cette forte corrélation entre ces modalités et la deuxième dimension nous permet de dire que cette dernière synthétise l'idée que ***l'essaimage est appréhendé non pas comme une politique délibérée et pensée mais plutôt comme « moyen » pour le salarié afin d'améliorer sa situation financière et sociale et lui faire profiter des avantages accordés par l'Etat.***

On peut dire alors que les entreprises du troisième groupe appréhendent, dans le même sens que celui donné par la deuxième dimension, la pratique de l'essaimage à la différence des entreprises du deuxième groupe qui pour eux l'essaimage n'est qu'un ensemble de soutiens qu'apporte un employeur à un salarié indépendamment de la volonté de ce dernier. Elles répondent en fait à une demande de l'Etat qui veut instaurer cette nouvelle politique à travers les grandes entreprises.

## **1.2 L'essaimage comme facteur de diversification et d'innovation pour les entreprises tunisiennes**

Nous avons conclu la section précédente, en invitant à compléter l'analyse statistique de notre enquête, que la contribution des entreprises (publiques et privées) dans l'effort national visant à accélérer le rythme de création des entreprises, est un pas vers l'émergence d'un phénomène entrepreneurial qui commence à s'épanouir sur le territoire tunisien. Une telle analyse va mettre en évidence, dans ce chapitre, une étonnante spécificité de l'essaimage en Tunisie.

### **1.2.1 La politique de l'Etat tunisien en matière d'essaimage :**

L'essaimage d'entreprises se présente aujourd'hui comme un choix stratégique pour la Tunisie à même de réaliser le passage à l'économie nouvelle et, partant, à relever les défis qui pointent à l'horizon. Il s'agit en particulier d'accélérer le rythme de création d'entreprises. C'est là un objectif prioritaire inscrit dans le programme présidentiel pour la Tunisie de demain.

L'impulsion de l'investissement privé constitue une priorité nationale eu égard à son rôle primordial pour la réalisation des objectifs assignés à la prochaine période notamment d'emploi, de croissance et d'exportation.

A cet égard, la Tunisie a engagé un programme pilote d'essaimage auprès d'un nombre limité de grandes entreprises publiques et privées.

Dans ce contexte, le programme « la Tunisie de demain » a fixé un ensemble d'objectifs ambitieux en vue de porter la part de l'investissement dans le PIB à 27 % en fin 2009 contre 22 % en 2004 et d'augmenter la contribution du secteur privé dans l'investissement global pour atteindre 60 % contre 55 % actuellement. Il a en outre souligné l'importance de la création

d'entreprises en fixant l'objectif de créer 70.000 entreprises et projets durant les cinq prochaines années.

Outres les mécanismes et mesures mis en place ces dernières années et se rapportant notamment à la création du Conseil National et des Comités Régionaux pour la Création d'Entreprises et le Développement des Projets Innovants, au renforcement de la fonction d'assistance et de coaching au profit des promoteurs, à l'assouplissement des procédures administratives et à l'adaptation des financements aux besoins des créateurs, un effort particulier sera engagé en vue d'explorer de nouvelles pistes pour soutenir les créateurs d'entreprises et développer davantage l'investissement dans des projets innovants.

Pour ce faire, une législation avant-gardiste a, d'ores et déjà, été mise sur pied ainsi que d'importants mécanismes et instruments de financement encourageant l'initiative et la création des entreprises. A cela s'ajoute un nouvel instrument d'intervention, récemment créé, appelé essaimage et assistance des investisseurs et promoteurs en phase de création de projets.

L'essaimage constitue une des pistes à explorer. Il s'agit en fait du soutien apporté par une grande entreprise d'idées de projets dans leur démarche de création d'une nouvelle entreprise. Le soutien de l'entreprise mettant en place une telle politique peut prendre diverses formes : informations, appuis techniques et commerciaux, apports d'expertises, aides logistiques et financières, etc..

Des actions ont été engagées pour cela et ont concernées principalement la mise en place d'une cellule d'essaimage auprès des entreprises publiques choisies, l'élaboration d'un contrat programme Etat-Entreprise publique fixant les obligations de chaque partie et l'organisation des journées d'information sur les expériences étrangères vécues dans le domaine de l'essaimage. Selon le directeur général du bureau d'assistance aux entreprises, la Tunisie est l'un des rares pays dans le monde qui a mis en place un instrument juridique sur l'essaimage identifiant le rôle

de l'entreprise essaimante, les obligations et les engagements de l'essaimé et enfin, les droits de chaque partie.

A cet effet, la loi n°56-2005 du 18/07/2005 stipule selon **l'article premier** que :  
*« L'essaimage est tout encouragement ou assistance qu'une entreprise économique accorde à des promoteurs issus de son personnel ou venant de l'extérieur pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre une activité qu'elle exerçait elle-même auparavant. ».*

Selon **l'article 2** : *« L'entreprise qui adopte l'essaimage s'engage à encadrer les promoteurs dans la matérialisation des idées de projets, l'élaboration des études y afférentes, la finalisation du schéma de financement, l'obtention des primes et des avantages et la concrétisation de projet, et ce, durant les premières années de son lancement.*

*Le suivi de l'opération d'essaimage est assuré par une des structures de l'entreprise recourant à l'essaimage qui se charge d'accorder toute forme d'assistance technique et logistique pour la réalisation des projets et leur suivi après lancement. Les dépenses nécessaires à l'opération d'essaimage sont enregistrées dans un état détaillé qui sera annexé aux états financiers de l'entreprise. ».*

Alors que pour **l'article 3** : *« Les projets sont réalisés dans le cadre d'une convention conclue entre l'entreprise et le promoteur qui définit le contenu du projet et les engagements des deux parties conformément à une convention-type approuvée par arrêté du ministre chargé des petites et moyennes entreprises. ».*

De même **l'article 4** stipule que : *« Le promoteur du projet d'essaimage peut bénéficier du régime de congé pour la création d'une entreprise ou du régime de la délégation et de la mobilisation ainsi que du régime de distribution des revenus d'exploitation des brevets de découverte ou d'invention conformément à la législation en vigueur. ».*

Enfin, **l'article 5** qui est lié à la défiscalisation dans le processus d'essaimage, stipule que : *« Il est ajouté au code de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les sociétés un article 48 ter ainsi libellé :*

**Article 48 ter :** « *Le entreprises qui font recours à la technique de l'essaimage, telle que définie par la législation en vigueur, peuvent déduire les dépenses engagées pour la réalisation de l'opération d'essaimage à l'assiette de l'impôt de l'année au titre de laquelle les dépenses ont été engagées, et ce, dans des limites et selon des conditions qui seront fixées par décret.* ».

En plus, un décret a été publié le 16 janvier 2006 définissant les dispositions réglementaires permettant d'inciter les entreprises à participer à l'effort d'identification des nouveaux projets et à l'encadrement des promoteurs. En vertu de ce décret, le taux des dépenses devant être déduit de l'assiette des impôts sur les bénéfices pour la concrétisation des opérations d'essaimage a été fixé à 1 % du chiffre d'affaires brut annuel de chaque entreprise avec un plafond de 30 mille dinars par projet. A cela s'ajoute une autre loi non moins importante sur les fonds communs de placement à risque. En vertu de cette loi, il y aura également des avantages fiscaux permettant de contribuer dans une large mesure au financement des projets créés dans le cadre de l'essaimage.

### **1.2.2 Les raisons de l'essaimage dans les entreprises tunisiennes :**

La création d'entreprise par essaimage est une aventure que le créateur ne peut la mener tout seul. Il se trouve souvent supporté, soutenu, encouragé, et motivé par son entourage, particulièrement par son environnement socio-économique. C'est ce qu'on va essayer de montrer à travers l'analyse suivante.

**Tableau 12 : L'essaimage est la résultante de :**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	<b>vol entre</b>	1	3,2	3,2	3,2
	<b>choix sala</b>	2	6,5	6,5	9,7
	<b>envir so écono</b>	26	83,9	83,9	93,5
	<b>les trois</b>	2	6,5	6,5	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

Le tableau 12 affirme que 83,9% des entreprises enquêtées disent que l'essaimage est la résultante de l'obligation de l'environnement socio-économique.

En effet, le phénomène d'essaimage ne peut pas naître sans qu'il y ait une situation économique ou sociale qui alimente l'idée d'essaimer chez l'entreprise source.

Ce qui mène à dire que la situation économique de l'entreprise mère est un déclencheur du phénomène de l'essaimage en Tunisie.

Autrement dit, initié par la volonté de l'entreprise mère ou être un choix délibéré du salarié, l'essaimage est toujours né suite à une situation économique précise.



***Une cellule d'essaimage :***

L'entreprise qui adopte la technique de l'essaimage et signe la charte, s'engage à créer une cellule d'essaimage qui aura pour mission d'encadrer les promoteurs.

Mais le tableau 13 souligne que seulement 38,7% des entreprises essaimantes affirment que l'essaimage se fait suite à l'instauration d'une cellule. Alors que 51,6% disent qu'il se fait suite à un accord entre l'entreprise et le salarié.

**Tableau 13 : L'essaimage suite à :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	<b>Sui1</b>	12	38,7	38,7	38,7
	<b>Sui2</b>	16	51,6	51,6	90,3
	<b>Sui1, Sui2</b>	3	9,7	9,7	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

Normalement, avec l'accord entre l'entreprise et le salarié, la création d'une cellule d'essaimage est indispensable, surtout lorsqu'elle appartient à une structure nationale d'animation de l'essaimage menée au sein d'un cadre conventionnel bien organisé par l'Etat tunisien.

Une cellule d'essaimage a pour mission selon le ministère de l'industrie, de l'énergie et des PME, d'identifier des projets éventuels, en plus des études de faisabilité, aussi la finalisation du schéma de financement et l'accompagnement durant la phase de lancement.

***Une logique d'externalisation et d'innovation :***

**Po1** : Problème de gestion de sureffectifs.

**Po2** : Logique d'externalisation industrielle et de réseautage.

**Po3** : Logique d'innovation et d'exploration d'opportunités risquées.

**Po4** : Situation de création spontanée par des salariés dotés d'une expérience acquise.

**Tableau 14 : Les raisons d'essaimer :**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<b>Po2</b>	4	12,9	12,9	12,9
	<b>Po3</b>	7	22,6	22,6	35,5
	<b>Po2, Po3</b>	9	29,0	29,0	64,5
	<b>Po1, Po3</b>	7	22,6	22,6	87,1
	<b>Po1, Po2, Po4</b>	1	3,2	3,2	90,3
	<b>Po1, Po2</b>	2	6,5	6,5	96,8
	<b>Po2, Po4</b>	1	3,2	3,2	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

29% des entreprises tunisiennes, adoptent l'essaimage dans le but d'externaliser et d'innover (Po2 et Po3).

En essayant de récapituler nos discussions avec les responsables des entreprises essaimantes, ce résultat peut être expliqué par la logique théorique suivante : « La grande firme, empâtée dans ses lourdeurs bureaucratiques habituelles, serait inspirée de **gérer l'innovation** par le biais de petites unités autonomes dont l'essaimage serait l'une des formes les plus abouties. Idéalement, l'essaimage permettrait : d'atteindre une flexibilité plus importante permettant un développement plus rapide du projet que les salariés s'approprient » (Ito, 1995).

Ainsi, l'essaimage trouve une résonance particulière dans le management de l'innovation puisqu'il conduit à la création d'entités autonomes de petite taille, réputées plus aptes à la mise en oeuvre de l'innovation.

Pour l'externalisation, (qui existe presque dans tous les choix des entreprises de notre enquête), c'est un comportement organisationnel qui diffère de l'essaimage. Mais cela n'empêche qu'elle peut être effectuée par essaimage.

Dans cette optique, l'essaimage peut être un levier attractif pour les entreprises tunisiennes puisqu'il leur permet de mettre en oeuvre **une démarche d'externalisation stratégique** en s'appuyant sur les ressources locales, tout en limitant les coûts potentiels de cette démarche : licenciements ; baisse de morale des salariés ; dégradation de l'image auprès de ses parties prenantes, etc.

### ***Une voie de développement et de diversification :***

En nous basant sur des liens éventuels entre la durée d'activité de l'entreprise essaimante et la modalité d'essaimage qu'elle désire adopter, on va essayer de montrer à travers le tableau 15, à quel degré l'entreprise tunisienne vise se diversifier et se développer.

Pour ce faire, on va croiser la variable DC, désignant la durée d'activité, et la variable MODAL, désignant les modalités d'essaimage qui peuvent être adoptées par les firmes enquêtées.

**Tableau 15 : MODAL \* DC :**

	<b>DC</b>					
<b>MODAL</b>	<b>(0, 10)</b>	<b>)10, 20)</b>	<b>)20, 30)</b>	<b>)30, 50)</b>	<b>+QUE 50</b>	<b>Total</b>
<b>mod1</b>	0	0	1	2	1	4
<b>mod2</b>	1	0	3	3	0	7
<b>mod3</b>	1	1	1	1	0	4
<b>mod4</b>	0	0	3	0	1	4
<b>mod1, mod2, mod3</b>	0	1	0	2	1	4
<b>mod2, mod3</b>	1	4	1	1	0	7
<b>mod1, mod3, mod4</b>	0	0	1	0	0	1
<b>Total</b>	3	6	10	9	3	31

Avec :

Mod 1 : essaimage de projets.

Mod 2 : essaimage de reconversion (pour se diversifier).

Mod 3 : essaimage par externalisation.

Mod 4 : essaimage d'extraprise (relation profonde).

La répartition des modalités d'essaimage selon la durée d'activité nous montre que les entreprises de 10 à 20 ans sont celles qui adoptent les plus l'essaimage par externalisation et l'essaimage de reconversion. Ce dernier, est encore choisis par les entreprises de 20 à 50 ans.

« Se diversifier », devient alors un atout pour la majorité des entreprises essaimantes.

Ce ci, est peut être expliqué par le fait que l'essaimage de reconversion recouvre les situations dans lesquelles le salarié crée son entreprise dans le but d'explorer de nouvelles opportunités découvertes par l'entreprise source. Elle utilise alors l'essaimage dans une optique de diversification d'activités, mais avec l'objectif de maîtriser les risques d'entrée dans un nouveau marché.

En effet, les entreprises de grande taille montrent souvent un manque de réactivité et de flexibilité face à des marchés émergents : l'utilisation de la petite taille est privilégiée. On se situe ici dans une logique de « PMIsation ». Ce qui signifie clairement que c'est l'entreprise mère qui est l'initiatrice du projet d'essaimage.

En essayant de récapituler les explications des responsables des entreprises désirantes d'adopter l'essaimage de reconversion, on peut dire que :

La firme essaimée est envoyée en repérage pour prospecter et deux perspectives peuvent être envisagées.

☞ Si la création est une réussite, ce succès se traduit par l'instauration de relations entre la société mère et la nouvelle entité : dans la grande majorité des cas, l'essaimé devient sous-traitant de son ancien employeur.

☞ Si la création se traduit par un échec, la réintégration du salarié est envisagée.

Cette dernière situation, sera vérifiée par ce qui suit :

**Tableau 16 : REINT :**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	<b>oui</b>	31	100,0	100,0	100,0

**REINT : un salarié peut-il réintégrer l'entreprise mère ?**

Ainsi, à travers le tableau 16, on affirme que 100% des entreprises tunisiennes qui ont signé la charte de l'essaimage, soulignent que les essaïmés ont le droit de réintégrer l'entreprise mère.

De même, selon **l'article 4 de la loi n°56- 2005 du 18/07/2005**, « Le promoteur du projet d'essaimage peut bénéficier du régime de congé pour la création d'une entreprise ou du régime de la délégation et de la mobilisation ainsi que du régime de distribution des revenus d'exploitation des brevets de découverte ou d'invention conformément à la législation en vigueur. ».

Le dispositif légal de congé de création d'entreprise peut rendre alors les pratiques de l'essaimage en Tunisie plus attractif. Rappelons que ce congé permet à un salarié de s'absenter pendant une durée d'un an renouvelable pour créer ou reprendre une entreprise.

A l'issue de ce délai, le salarié a le choix entre rompre son contrat de travail ou réintégrer son poste.

### ***Convention-type :***

Pour le salarié essaïmé, créer une entreprise par essaimage n'est pas seulement avoir une bonne idée, mais l'essentiel est de pouvoir la concrétiser et la transformer en une véritable entreprise et ça peut se faire plus facilement grâce à une collaboration avec l'entreprise d'origine.

Pour ce faire, l'Etat tunisien n'a pas négliger cette importante relation entre l'essaïmeur et l'essaïmé. On aura donc, **l'article 3 de la loi n°56-2005 du 18/07/2005**, qui stipule que : « Les projets sont réalisés dans le cadre d'une convention conclue entre l'entreprise et le promoteur qui définit le contenu du projet et les engagements des deux parties conformément à une convention-type approuvée par arrêté du ministre chargé des petites et moyennes entreprises. ».

D'ailleurs, d'après Pierre-André JULIEN et Michel MARRCHESNAY : « Les entrepreneurs sont des hommes ou des femmes **de réseaux**, le plus souvent locaux ou régionaux. Ceci s'explique entre autres parce que leur entreprise n'a pas les ressources des

grandes, étant le plus souvent redevable de son environnement proche ou du milieu socio-économique de sa région, surtout si celle-ci joue un rôle actif dans son développement ».

(P. A. JULIEN et M. MARCHESNAY, L'Entrepreneuriat, Page 91).

Ainsi, l'implication de l'entreprise mère dans le processus d'essaimage est assez importante pour sa réussite. Et pour mieux argumenter ce qu'on vient de dire, on propose d'examiner le tableau suivant :

**Tableau 17 :RELAÉTR :**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	oui	31	100,0	100,0	100,0

A travers ce tableau, 100% des réponses affirment que la réussite d'une opération d'essaimage implique nécessairement une collaboration étroite entre l'entreprise essaimante et celle essaimée. D'où on propose d'exprimer la notion de proximité entre ces deux acteurs comme une variable structurante de l'essaimage puisqu'elle exprime les liens complexes latents ou effectifs entre les deux parties rendant l'essaimage possible.

Suite à ce qui précède, le rôle de l'entreprise mère s'avère primordiale pour la réussite du processus d'essaimage. D'où on propose de faire recours à la notion d'implication de l'entité essaimante. Cette notion sera également entendue au sens d'une co-participation de l'entité établie et de l'entrepreneur à l'émergence de l'entité nouvelle.

Vue l'importance de l'implication des deux acteurs dans le processus d'essaimage, voilà le tableau 18 qui va nous donner les raisons les plus stimulantes pour qu'un salarié tunisien

essaime, toujours en se référant aux réponses des responsables des entreprises essaimantes qu'on a contacté.

**Tableau 18 :RAISSAL :**

		<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>Valide</b>	<b>R1</b>	1	3,2	3,2	3,2
	<b>R2</b>	4	12,9	12,9	16,1
	<b>R2, R4</b>	16	51,6	51,6	67,7
	<b>R2, R5</b>	9	29,0	29,0	96,8
	<b>R1, R3</b>	1	3,2	3,2	100,0
	<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

**Avec :**

**R1** : une promotion à l'extérieur.

**R2** : une augmentation du revenu pour assurer son bien être.

**R3** : une meilleure valorisation des compétences.

**R4** : une amélioration de son statut.

**R5** : bénéficie des avantages.

A travers le tableau 18, il y a 51,6% des responsables enquêtés qui affirment que les raisons les plus stimulantes pour qu'un salarié essaime, sont représentées par les modalités R2,R4. Autrement dit, le salarié tunisien cherche premièrement à augmenter son revenu ainsi qu'améliorer son statut social.



Alors que 29% des réponses étaient pour R2,R5. C'est à dire que le rêve d'augmenter le revenu est toujours présent chez les essaimés tunisiens. En plus, avec l'encouragement de l'Etat dans le domaine de l'essaimage, il s'avérait intéressant pour les salariés de viser à bénéficier des avantages.

### **1.2.3 Les spécificités de l'essaimage en Tunisie :**

Toujours en restant dans la notion d'implication, voilà un essai pour mettre en évidence des relations probables entre les modalités choisies par les essaimants et les raisons encourageantes à adopter une telle pratique, qui est l'essaimage.

A cet égard, il serait nécessaire de rappeler que l'analyse factorielle des correspondances est une technique dont l'objectif est d'étudier les similarités, les affinités, les associations ou les interactions pouvant exister entre deux variables dites catégorielles. Ce type d'étude va beaucoup plus loin qu'un simple test de Chi 2 dans la mesure où ce dernier ne fait que tester l'hypothèse d'indépendance entre deux variables qualitatives. Ici, nous allons pouvoir, non seulement, quantifier la force des liaisons qui peuvent exister entre deux variables, mais aussi voir quelles sont les modalités de variables qui s'attirent et quelles sont celles qui se repoussent.

Le tableau de correspondance ci-dessous croise deux variables : MODAL, indiquant la modalité d'essaimage adoptée par les entreprises et POURQ, spécifiant les raisons qui ont poussé l'entreprise à essaimer.

**Tableau 19 :**  
**Tableau des correspondances :**

				POURQ				
MODAL	Po2	Po3	Po2, Po3	Po1, Po3	Po1, Po2, Po4	Po1, Po2	Po2, Po4	Marge active
mod1	0	1	2	0	0	0	1	4
mod2	1	1	2	2	0	1	0	7
mod3	2	1	0	1	0	0	0	4
mod4	0	3	1	0	0	0	0	4
mod1, mod2, mod3	0	0	1	3	0	0	0	4
mod2, mod3	1	1	3	1	0	1	0	7
mod1, mod3, mod4	0	0	0	0	1	0	0	1
Marge active	4	7	9	7	1	2	1	31

Suite à ce tableau, il semble que la fréquence 3 qui est la plus élevée joigne les couples suivants :

\* ( mod4 ; Po3) : le fait de choisir un essaimage d’extraprise revient à l’objectif de l’entreprise essaimante qui est une logique d’innovation et d’exploration d’opportunités risquées.

\* ( « mod1, mod2, mod3 » ; « Po1,Po3 » ) : ce deuxième couple, le choix d’un essaimage de projets, de reconversion ainsi que par externalisation est expliqué par deux raisons : premièrement à cause d’un problème de sureffectifs, deuxièmement dans une logique d’innovation et d’exploration d’opportunités risquées.

\* (« mod2,mod3 » ; « Po2,Po3 » ) : les responsables des entreprises expliquent ce choix par leurs volontés d’externaliser et d’innover.

Par la suite, on aura le tableau suivant :

**Tableau 22 : Résumé**

Dimensio n	Valeur singulière	Inertie	Khi-deux	Sig.	Proportion d'inertie	Valeur singulière de confiance	Ecart- type	Corrélation
					Expliqué	Cumulé		2
<b>1</b>	1,000	1,000			,505	,505	,000	,000
<b>2</b>	,641	,411			,207	,712	,096	
<b>3</b>	,520	,270			,136	,849		
<b>4</b>	,401	,160			,081	,930		
<b>5</b>	,365	,133			,067	,997		
<b>6</b>	,074	,005			,003	1,000		
<b>Total</b>		1,980	61,385	,005	1,000	1,000		

à 36 degrés de liberté

Les valeurs propres, présentées dans le tableau 22 sous le nom « valeur singulière », peuvent être interprétées comme des coefficients de corrélation de Pearson entre les coordonnées des lignes et des colonnes. Le carré de chaque valeur propre nous donne l'inertie de la dimension à laquelle elle appartient comme par exemple :  $(0,641)^2 = 0,411$ .

Il s'agit d'un autre critère de mesure d'importance des dimensions.

Le tableau ci-dessus est un des premiers résultats affichés par SPSS. On remarque que l'axe 1 explique à 50% de l'inertie totale du nuage de points ( $1 / 1,980 = 0,0505$ ). L'inertie totale correspond à la somme des distances à l'origine dans toutes les dimensions. Dans notre cas la prise en compte de deux axes semble être pertinente dans la mesure où l'on explique 70% de l'inertie totale.

Le nombre maximum de dimension est égal à six dans notre cas d'analyse. Pour le déterminer, on regarde la variable qui comprend le moins de modalité, en l'occurrence, les deux variables ont le même nombre de modalités (7). Puis, on soustrait au nombre de modalité, 1. Nous retrouvons bien 6, le nombre de dimension de notre analyse.

Cependant, l'objectif est de représenter les variables sur un nombre réduit de dimensions. Nous allons donc chercher à voir les contributions relatives de chaque dimension.

**Tableau 23 :**  
**Caractéristiques des points lignes**

	Masse	Score	dans	la	Contribution				
		dimension	2	Inertie	De point à inertie de dimension n	1	2	1	2
MODAL		1				1	2	1	2
<b>mod1</b>	,129	,183	1,426	,268	,004	,409	,016	,628	,644
<b>mod2</b>	,226	,183	-,370	,047	,008	,048	,161	,422	,582
<b>mod3</b>	,129	,183	-,605	,192	,004	,074	,022	,157	,180
<b>mod4</b>	,129	,183	1,045	,220	,004	,220	,020	,410	,429
<b>mod1, mod2, mod3</b>	,129	,183	-1,109	,220	,004	,248	,020	,462	,482
<b>mod2, mod3</b>	,226	,183	-,062	,065	,008	,001	,116	,009	,124
<b>mod1, mod3, mod4</b>	,032	-5,477	,000	,968	,968	,000	1,000	,000	1,000
<b>Total actif</b>	1,000			1,980	1,000	1,000			

**Tableau 24 :****Caractéristiques des points colonnes**

	Masse	Score dans la dimension		Inertie	Contribution				Total
		1	2		De point à inertie de dimension		De dimension à inertie de point		
					1	2	1	2	
<b>POUR</b>									
<b>Q</b>									
<b>Po2</b>	,129	,183	-,641	,192	,004	,083	,022	,176	,199
<b>Po3</b>	,226	,183	,785	,208	,008	,217	,036	,429	,465
<b>Po2, Po3</b>	,290	,183	,323	,083	,010	,047	,117	,234	,351
<b>Po1, Po3</b>	,226	,183	-1,055	,233	,008	,392	,032	,691	,723
<b>Po1, Po2, Po4</b>	,032	-5,477	,000	,968	,968	,000	1,000	,000	1,000
<b>Po1, Po2</b>	,065	,183	-,337	,078	,002	,011	,027	,060	,087
<b>Po2, Po4</b>	,032	,183	2,225	,218	,001	,249	,005	,470	,475
<b>Total actif</b>	1,000			1,980	1,000	1,000			

Il est possible de déterminer l'inertie causée par chaque dimension. Il est également intéressant de voir dans quelle mesure les lignes et les colonnes contribuent à l'inertie du nuage. Les lignes

et les colonnes qui contribuent fortement à l'inertie d'une dimension, sont importantes pour cette dimension.

D'après le tableau 23, les modalités qui contribuent les plus pour le premier axe sont (mod1+mod3+mod4) avec une valeur de 0,968. Alors que pour le deuxième axe, c'est mod1 qui contribue le plus de 0,409

D'après le tableau 24 présenté de la page précédente, les contributions absolues ne sont pas très élevées sauf pour le cas de (Po1+Po2+Po4) qui est dominant pour le premier axe avec une contribution égale à 0,968. Autrement dit, la première, la deuxième et la quatrième raison de procéder au phénomène d'essaimage pour les entreprises enquêtées contribuent les plus pour le premier axe.

De la même façon, la modalité (Po1+Po3) c'est à dire la raison de sureffectif et celle de l'innovation, est dominante sur le deuxième axe avec une contribution égale à 0,392. Ces contributions absolues sont très intéressantes car elles vont nous permettre d'interpréter les axes.

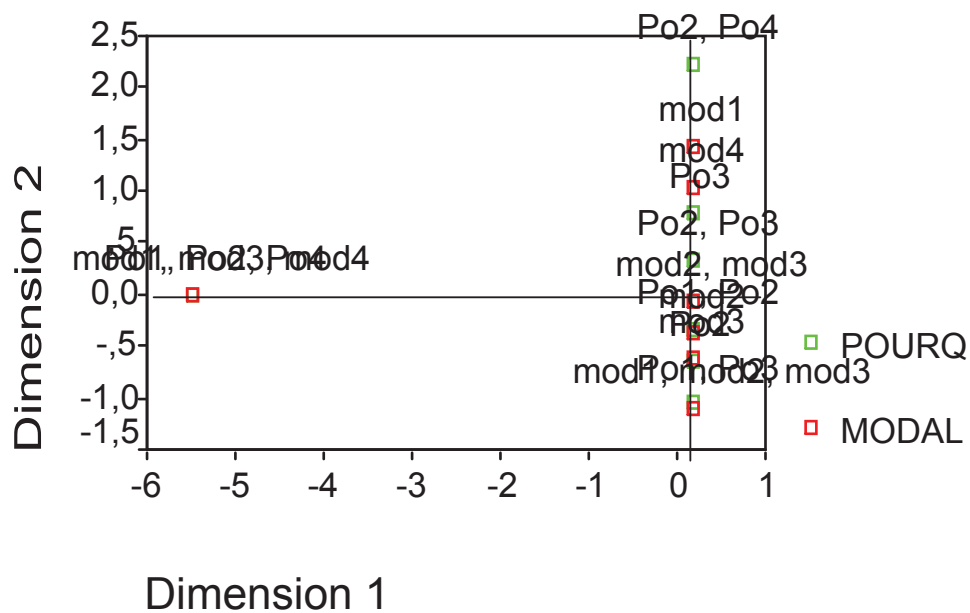
En effet, les points qui contribuent d'une façon maximale à l'inertie du premier axe, sont les raisons (Po1+Po2+Po4) et les modalités (mod1+mod3+mod4). En ce qui concerne le deuxième axe, il s'agit des raisons (Po1+Po3) et l'essaimage de projet mod1.

Autrement dit, dans l'objectif d'innover, de résoudre des problèmes de sureffectifs ainsi que de créer spontanément des entreprises par des salariés expérimentés, les responsables des firmes essaimantes préfèrent l'essaimage de projets, l'essaimage par externalisation ainsi que l'essaimage d'extraprise.

Nous affinerons ce jugement après interprétation de la carte factorielle présentée à la page suivante.

# Points de ligne et de colonne

## Symétrique Normalisation



2014/2015



points sur l'axe 1 sont de même signe, nous pouvons considérer que dans le cas où les entreprises visent simultanément dépasser un problème de sureffectif, externaliser et donner l'occasion à leurs salariés pour créer de nouvelles entités, elles ont intérêt à adopter trois type d'essaimage qui sont ; essaimage de projet, essaimage par externalisation pour se débarrasser des activités annexes et l'essaimage d'extraprise pour maintenir une relation profonde avec leurs essaimes.

Par contre, en regardant l'axe 2, pour dépasser des problèmes de sureffectifs ainsi que d'innover, les essaimage ont intérêt à pratiquer l'essaimage de projets.

### *L'appui de l'entreprise mère :*

Dans un prolongement logique de notre analyse, il s'avérerait intéressant de s'appuyer sur le rôle de l'entreprise source indispensable pour le succès de toute opération d'essaimage (**ceci sera analysé profondément dans notre deuxième enquête**). On présente alors ce tableau de variable NATAPP impliquant la nature de l'appui, avec :

Nat1 : financier.

Nat2 : technique.

Nat3 : les deux.

Nat4 : autres.

**Tableau 25 : NATAPP**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nat2	1	3,2	3,2	3,2
	nat3	23	74,2	74,2	77,4
	nat3, nat4	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Suite à ce tableau, il est bien claire que (nat 3) a le plus grand pourcentage 74,2%. Ceci s'explique par l'appui financier et technique donné par l'entreprise mère pour ses futures essaimés. Pour s'assurer de la période au cours de laquelle s'effectue cet appui, on présente le tableau suivant :

**Tableau 26 : PÉRAPP**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<b>toutes</b>	31	100,0	100,0	100,0

Dans le tableau 26, on s'est intéressé par la variable PERAPP dont les modalités sont les suivantes :

Pérap1 : avant le processus d'essaimage.

Pérap2 : au cours du processus.

Pérap3 : après le processus.

Pérap4 : toutes les réponses.

Dans ce cas, toute la population convergent par dire que l'appui qu'elle doit donner à l'essaimé, entant qu'entreprise essaimante, interviendra dans toutes les périodes du processus d'essaimage.

On peut alors, insister sur ce résultat pour dire que l'Etat tunisien n'a pas négliger ce point, surtout en ce qui concerne l'essaimage entant que nouvelle modalité de création d'entreprise. Pour ce faire, **l'article 2 dela loi n°56-2005 du 17/07/2005** stipule que : « L'entreprise qui adopte l'essaimage s'engage à encadrer les promoteurs dans la matérialisation des idées de projets, l'élaboration des études y afférentes, la finalisation du schéma de financement, l'obtention des primes et des avantages et la concrétisation de projet, et ce, durant les premières années de son lancement.

Le suivie de l'opération d'essaimage est assuré par une des structures de l'entreprise recourant à l'essaimage qui se charge d'accorder toute forme d'assistance technique et logistique pour la réalisation des projets et leur suivi après lancement. Les dépenses nécessaires à l'opération

d'essaimage sont enregistrées dans un état détaillé qui sera annexé aux états financiers de l'entreprise. ».

***Un essaimage exclusif pour la Tunisie :***

A la fin de cette analyse, on peut revenir sur ce qu'on a signalé au de but de ce dernier chapitre concernant l'étonnante spécificité de l'essaimage en Tunisie. On passe alors à l'analyse des tableaux suivants.

**Tableau 27 : SELEC :**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>sélec1</b>	5	16,1	16,1	16,1
<b>sélec1, sélec2</b>	26	83,9	83,9	100,0
<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

Valide

La variable SELEC coïncide avec le questionnaire suivant :

**La sélection des essaimés est elle faite de l'intérieur de l'entreprise ou de l'extérieur ?**

Le tableau 27 répond par dire que 83,9% des firmes tunisiennes essaimantes choisissent leurs essaimés de l'intérieur et de l'extérieur. Alors que 16,1% seulement préfèrent qu'ils soient de l'intérieur, c'est à dire de leurs personnels.

En plus, 61,3% des responsables affirment qu'ils préfèrent que leurs essaimés soient d'un niveau d'étude supérieur, selon le tableau 28.

**Tableau 28 :NIVÉTU**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pour cent</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>niv3</b>				
<b>Valide</b>	19	61,3	61,3	61,3
<b>niv2, niv3</b>	11	35,5	35,5	96,8
<b>niv1, niv2, niv3</b>	1	3,2	3,2	100,0
<b>Total</b>	31	100,0	100,0	

Si l'on revient à la définition originelle de l'essaimage, l'essaimage est un acte quasi-parental puisqu'en biologie, il implique le départ d'une abeille de la ruche de sa reine mère pour en fonder une nouvelle.

En essayant de transposer cette définition dans le contexte tunisien, on ne peut jamais avoir une analogie. Car normalement, un phénomène d'essaimage se caractérise selon ce qu'on a vu dans la partie théorique, par trois bases fondamentales :

- Le départ effectif de l'employé
- Cet employé est un salarié de l'entreprise mère qui va essaimer, c'est à dire il faut qu'il soit l'un de son personnel.
- La création d'une entité nouvelle par cet ex-employé.

Si on se place dans le cas de la loi tunisienne pour l'essaimage, et on examine profondément son contenu, il serait très claire de détecter la différence entre l'essaimage pratiqué dans les pays développés depuis des dizaines d'années et celui dont la Tunisie s'est préparé à pratiquer.

C'est vrai que pour la Tunisie, on remarque que l'Etat joue un rôle déterminant dans l'amplification de la dynamique de la création d'entreprises et en particulier dans la mise en œuvre de mesures d'accompagnement et d'assistance pour les essaimés. Mais tous ces avantages

ne peuvent pas cacher la réalité de dire qu'on n'a pas respecté le champ d'application de l'essaimage usuel.

En ce moment, on peut se demander : **Quelle est la différence entre une banque qui peut aider un porteur de projet et une entreprise qui s'engage à soutenir un promoteur qui ne lui appartient pas ?**

Cette question suggère de poursuivre la recherche sur cette thématique (*comme on l'a indiqué dans le tableau n 1 du premier chapitre de la première partie de notre recherche, la Tunisie a amélioré l'essaimage des entreprises par l'élargissement de son champ d'application*).

Dans cette section on a procédé à des analyses de notre échantillon à travers le fameux logiciel SPSS 11 qui nous a permis de conclure que le phénomène de l'essaimage entant qu'une nouvelle forme de création d'entreprise, peut naître à la suite d'une situation économique précise. Ce qui est expliqué par les 83.9% des réponses des firmes sondées qui considèrent que la situation socio-économique d'une entreprise est un déclencheur du phénomène de l'essaimage.

Ainsi, on a essayé d'après l'analyse précédente de mettre en relief les points délicats dans les spécificités de l'essaimage en Tunisie.

En effet il y a 29% des entreprises enquêtées qui désirent faire recours à l'essaimage de reconversion et par externalisation. Ce qui traduit une grande ambition de se diversifier et de se développer chez les entreprises tunisiennes. De même on a remarqué une vue assez optimiste lorsqu'on a analysé les conseils proposés par les chefs d'entreprises sondées. La plus part d'entre eux sont presque satisfaits des encouragements législatifs qui ont été faite pour l'essaimage. D'où leurs propositions d'inciter davantage les entreprises à participer à l'effort d'identification des nouveaux projets et à l'encadrement des promoteurs dans le cadre du mécanisme d'essaimage.

En plus, on a affirmé que 83,9% des chefs d'entreprises acceptent des essaimés de l'intérieur et de l'extérieur de leur organisation. Ceci est bien sûr influencé par la loi qui offre l'occasion aux nouveaux diplômés de s'engager dans un processus d'essaimage avec toute entreprise prête à l'encadrer.

## Conclusion :

Cette enquête nous a permis d'exprimer l'importance de l'essaimage comme une nouvelle modalité de création d'entreprise en Tunisie. Et puis de détecter les spécificités des entreprises tunisiennes essaimantes, à travers lesquelles l'essaimage représente une opportunité significative pour le renouvellement de la pensée managerielle, de même que pour les pratiques de gestion des ressources humaines qui s'y conjuguent.

De même, nous avons essayé d'examiner aussi l'utilité d'une mesure qualitative de l'effort fourni par l'Etat qui a certes joué un rôle important dans la mise en place d'un programme législatif visant à orienter les efforts d'investissement privés vers le chemin de l'essaimage.

L'objet des deux sections était d'évaluer la spécificité du phénomène étudié. L'existence d'un corpus législatif dédié à l'essaimage des entreprises constituait un important élément de réponse positive à cette question. Toutefois en soulignant la particularité du contexte tunisien, nous avons été conduits à expliquer les résultats, obtenus à travers notre analyse statistique et qui semblent à première vue corroborer certaines des explications théoriques. En effet, selon la première section, l'essaimage n'est pas une politique délibérée et pensée mais plutôt, il peut être conçu à travers deux dimensions : la première montre que l'essaimage est une « politique » **imposée aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié** afin de résoudre certains problèmes. Alors que la deuxième affirme qu'il s'agit d'un « moyen » pour le salarié afin d'améliorer sa situation financière et sociale et lui faire profiter des avantages accordés par l'Etat.

En fin, on espère que les résultats de cette partie empirique peuvent être considérés par les dirigeants des grandes entreprises comme référence pour concevoir des politiques d'essaimage qui contribuent à la résolution des problèmes d'emploi et de sureffectifs et permettant de générer un dynamisme économique et social.

## **Chapitre 2 : Déclanchement des indices du dysfonctionnement de la politique d'essaimage en Tunisie.**

### **2.0 Introduction :**

Le phénomène d'essaimage peut se dérouler au sein d'une organisation quels qu'en soient sa forme juridique, sa raison sociale et le type de son activité.

L'essaimage concerne un ou plusieurs individus de cette organisation quels que soient leurs statuts et fonctions. Par ailleurs, ce concept doit marquer le départ effectif de ces individus de la société qui les emploie non pas pour rejoindre une autre organisation, mais pour créer une nouvelle entité économique. Ainsi, on a essayé de montrer le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise. Ce soutien peut prendre la forme d'informations, d'accompagnement méthodologique et technique, de formation, d'appuis logistiques ou de soutien financier au porteur de projet ou à l'entreprise nouvellement créée. **Ce rôle joué par l'entreprise mère mène à dire que l'implication de cette dernière est un facteur clé de succès.**

Les enjeux respectifs du salarié et de l'entreprise source sont à la base de telle situation économique ou sociale emmenant à essaimer.

Le salarié bénéficie ainsi d'un accompagnement méthodologique et technique, d'expertise et d'appuis pour préparer et démarrer son projet. Il quitte son entreprise d'origine dans une relation gagnant-gagnant. Par ailleurs, l'entreprise-source dispose d'un outil flexible pouvant contribuer au recrutement de collaborateurs ayant un potentiel entrepreneurial, et ce, en plus d'une dynamisation des ressources humaines, d'un ajustement des effectifs, d'une valorisation des propriétés intellectuelles...

*D'où, la confirmation de notre première hypothèse de l'étude préliminaire (citée dans le chapitre 1 de la première partie) à savoir que le contexte économique ainsi que la réglementation influencent considérablement la stratégie d'essaimage nationale.*



L'enquête préliminaire qu'on a effectué n'a pas pour objectif d'aboutir à une théorie, mais plutôt de développer une recherche empirique sur la naissance du phénomène de l'essaimage en Tunisie ainsi que d'étudier la possibilité de son émergence dans notre pays.

En fait, nous tentons d'améliorer la compréhension de ce nouveau mécanisme ainsi que d'essayer d'établir une frontière conceptuelle permettant de distinguer aux mieux parmi l'ensemble des phénomènes du monde réel, ceux qui peuvent prétendre recevoir la dénomination d'« essaimage » de ceux qui ne le peuvent pas.

Pour avoir de « bons éléments », il faut déjà les trouver ! Or, afficher une politique d'aide à la mise en œuvre des projets personnels permet à une entreprise d'attirer des personnes qui ont un profil d'entrepreneur et qui pourront mettre leur créativité et leur potentiel au service de l'entreprise. Gardons à l'esprit que les entreprises devraient être prochainement confrontées à une situation de pénurie de main d'œuvre de qualité et rencontrer des difficultés pour recruter du personnel qualifié. Face à cette situation, une politique d'essaimage peut, paradoxalement, constituer un argument de poids pour recruter.

Les interrogations qui se posent sur l'essaimage d'entreprises en Tunisie ne sont pas épuisés par l'enquête que nous avons faite.

Les données effectivement saisies par les entreprises interrogées, malgré qu'elles représentent toute la population pionnière essaimante en Tunisie, ne concernent d'ailleurs qu'une partie de la réalité.

D'où l'intérêt d'une analyse un peu plus approfondie sur l'essaimage stratégique en Tunisie.

#### Présentation de notre cadre d'analyse :

De nombreux chercheurs soulignent que les démarches qualitatives et quantitatives doivent se réfléchir en termes de complémentarité plus que d'opposition (Pras, 1982 ; Desfautaux, 1995 ; Thiéart et al., 1999).

Pour équilibrer notre base empirique, nous avons pensé que la meilleure façon d'appréhender notre objet de recherche est de combiner les deux démarches dans notre processus d'investigation du terrain.

Cette combinaison est faite à des proportions différentes : puisqu' il s'agit d'une étude principalement quantitative légèrement déclenchée par un esprit qualitatif.

Nous avons choisi de citer Martinet (1990 : 23) pour illustrer notre propos : « *admettons le pluralisme méthodologique contrôlé – aucune méthode n'a à priori le monopole de la rigueur et de la raison – qui veille au travail conceptuel, à l'explication des présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés* ».

Rappelant que notre méthode de recherche employée est à la fois quantitative et qualitative. Elle vise à décrire les propriétés essentielles de notre terrain sous forme d'un questionnaire destiné aux entreprises adhérentes d'essaimage conventionnel. Ainsi qu'une étude approfondi d'une entreprise considérée « meilleure en classe », qui va nous permettre de dégager le maximum de détails concernant notre thème de recherche (l'essaimage conventionnel en Tunisie).

Dans un premier temps, le travail de terrain consiste à identifier les acteurs publics et privés concernés par la Loi d'essaimage, puis à sélectionner ceux qui permettront de mieux cerner les incidences de la loi sur la création d'entreprises.

Une série de questionnement est à l'origine de cette enquête.

- Quelles sont les variables qui ont un impact sur la réussite de l'intervention de l'entreprise essaimante ?
- Identifier les facteurs susceptibles d'influencer le succès d'une intervention de l'entreprise essaimante au cours du processus d'essaimage.
- Une bonne réputation d'une entreprise essaimante peut-elle être un stimulant pour des essaimés potentiels à s'engager officiellement avec elle ?

-L'existence d'une relation entre la fréquence des rencontres entre l'entreprise essaimante et son essaimé et la perception de ce dernier quant à la valeur du support apporté par l'essaimant.

- Le programme d'essaimage aurait donc avantage à inciter les participants à se rencontrer sur une base régulière à une fréquence élevée.
- Une attention particulière doit être portée pour les caractéristiques du directeur de l'unité d'essaimage
- Pour maximiser les chances de réussite de l'intervention de l'entreprise essaimante, un apprentissage dans l'opération doit être préconisé.
- Utiliser fréquemment la communication orale en raison de préférence de l'entrepreneur de ce mode de communication.
- Nous avons déduit que le principe suivie par la plupart des entreprises essaimantes (surtout privées) est que la politique nationale d'essaimage est faite pour être suivie et non pas pour être forcément respectée.

## **2. 1 La recherche qualitative : un stimulant de notre étude quantitative**

Pour la conduite de notre « légère » étude qualitative, nous nous sommes exclusivement basé sur le modèle des 3 E de Paturel. Ceci est en relation avec notre axe de recherche. Suite à notre recherche préliminaire (chapitre précédant), il s'est avéré que le modèle des 3 E est normalement en zone de cohérence puisqu' il y a eu des créations par essaimage. On va découvrir dans ce qui suit s'il s'agit d'une cohérence parfaite ou non.

### **2.1.1 L'intérêt du modèle dans notre recherche :**

Développé par Paturel (1997) pour décrire la problématique de la création « *ex nihilo* » ou de la « reprise d'entreprise », le modèle des « 3E » est un outil d'aide à la décision pour un chef d'entreprise désireux de connaître l'état de la cohérence de son projet. Ce modèle, largement

utilisé, est très pédagogique grâce à sa simplicité. En effet, Paturel (1997) distingue plusieurs zones dans lesquelles un projet peut appartenir. Chacun des E constitutifs du modèle repose sur une théorie bien connue (Paturel, 2007).

• **L'Entrepreneur « E1 » (les intentions de l'entrepreneur) :**

Pour Paturel (2007), « E 1 » se base sur un diagnostic personnel approfondi de l'entrepreneur potentiel ou du dirigeant de l'entreprise. Cette dimension reprend l'approche par l'intention stratégique de Hamel et Prahalad (1989).

Dans ce premier bloc E 1, il s'agit d'un *diagnostic personnel* du dirigeant de la PME.

- . Son historique ;
- . Ses traits de caractères ;
- . Le système d'information qu'il utilise...

• **Les ressources et les compétences possibles à intégrer à l'Entreprise « E 2 » :**

Selon Paturel (2007), « E 2 » se fonde sur l'approche par les ressources et les compétences (Wenerfelt, 1984). Cette approche s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive (Arrègle, 1996).

Plusieurs chercheurs s'ont intéressés par l'étude des compétences des entrepreneurs (Pettersen et Jacob ; Lorrain, Belley et Dussault, 1998). La compétence indique la capacité à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974). Elle est constituée *des aptitudes, des habiletés et des connaissances* (Pettersen et Jacob, 1992). Elle représente ce que la personne est capable de faire Lorrain, Belley et Dussault (1998) précisent que « *Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné* ».

- **La perception de l'évolution de l'environnement durant la période d'analyse retenue(E 3) :**

Les entreprises sont toujours concernées par l'influence de l'environnement sur leurs profits.

Suite à une amélioration du modèle de Porter (1980), Paturel (1997, 2007) distingue trois catégories d'environnement : environnement global, environnement local ou de proximité, l'environnement spécifique ou sectoriel.

*L'environnement global national* correspond à la politique gouvernementale qu'elle soit favorable ou non à l'entrepreneuriat.

Paturel (2007) précise que l'environnement global « *rassemble tous les facteurs sur lesquels la PME n'a pas d'influence directe alors qu'ils l'influencent de façon plus ou moins intense selon son activité... Les composants classiques de l'environnement global sont représentés par les sous environnements politique, économique, juridique, psychosociologique, technologique, international, climatique* ».

Cet environnement comporte le degré d'attractivité du milieu de l'entreprise en termes d'avantages fiscaux et sociaux proposés, l'efficacité des réseaux d'affaires.

Concernant *l'environnement spécifique ou sectoriel* l'auteur précise qu'il « *comprend tous les facteurs externes à la PME influençant cette dernière qui peut, du fait de ses propres décisions, les modifier à son tour* ».

Il s'agit d'un ensemble de facteurs tels que : la clarté des règles nationales, la stabilité ou la turbulence du marché, le taux de l'évolution de la concurrence, le taux de croissance de l'activité, les menaces potentielles provenant des entrants potentiels dans l'activité de la PME, les barrières à l'entrée...

Quant à *l'environnement de proximité ou local*, Paturel (2007) précise qu'il correspond à « *la force qu'exerce la famille sur le dirigeant de PME en matière d'implication temporelle dans l'entreprise* ».

L'aide familiale ainsi que l'encouragement des proches est un élément capital des chances de succès de la création de la PME.

Il sera par la suite évident de savoir que le modèle débute par E 1, puisqu'il s'agit d'un projet propre à une personne (entrepreneur ou dirigeant), soutenu par l'examen d'un système d'intelligence économique déjà connu ou consulté grâce à l'aide d'un accompagnant.

Lévy-Tadjine et Paturel (2006) précise à cet effet que « *dans tous les cas, la phase délicate consiste à passer de E 1 à E 2 et E 3, c'est-à-dire d'un projet personnel à un projet d'organisation. Autrement dit, si à un moment ou à un autre, l'un des Ei peut se trouver avoir plus d'importance que les autres E, très vite la confrontation puis le rapprochement des 3 E s'imposent pour optimiser les chances de réussite du projet* ».

En traduisant le schéma du modèle, il sera clair de visualiser une zone noire nommée « A » qui désigne la convergence des décisions de réussite optimale.

Alors que trois zones 1, 2 et 3 reflétant l'échec des décisions à plus ou moins court terme. Ces zones correspondent à des projets non réalisables temporairement, soit un manque de ressources et de compétences « zone 1 », soit à cause d'un environnement non favorable (zone 2), soit à cause d'une absence d'une réelle volonté d'entreprendre et un manque de compétences « zone 3 »,

Par contre, les projets figurant dans les zones B, C ou D sont susceptibles d'être retenus sous réserve de les faire entrer dans la zone de cohérence, grâce par exemple à l'action d'un accompagnateur ou d'un consultant.

Ainsi, le projet qui figure en zone D signifie que l'organisation est susceptible d'avoir les compétences requises pour le conduire dans de bonnes conditions et bénéficie d'un environnement plutôt susceptible d'évoluer favorablement. Seule l'intention du dirigeant, encore septique et très seul pour élaborer sa vision, pose problème. La levée de cette retenue par un contact direct avec lui pourra lui faire prendre conscience de l'opportunité qu'il laisse passer en ne le retenant pas dans le cadre de la création ou du développement de sa PME (passage de D à A). Lorsque l'intention du dirigeant est effective, le projet peut ne pas appartenir à la zone de cohérence du fait de compétences utiles non maîtrisées ou susceptibles de l'être (zone B) ou d'un environnement pour l'instant envisagé ne répondant pas au projet étudié (zone C). Là encore, le projet mérite de faire l'objet d'une analyse supplémentaire afin, par exemple, de trouver un

partenaire pour apporter des compétences indispensables dans le cadre d'un partenariat (passage de la zone B à A) ou par un élargissement de la zone pour l'instant ciblée afin de bénéficier d'une réaction positive de l'environnement notamment spécifique (passage de la zone C à A).

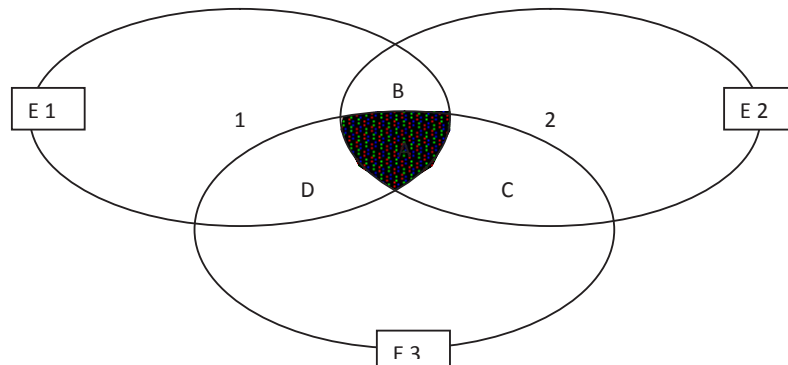


Figure - Le modèle des « 3E » (Paturel, 1997, p15)

La vertu pédagogique de ce modèle est visible dans la mesure où le porteur de projet peut, seul ou grâce à un accompagnateur, déterminer la zone dans laquelle il se trouve et, par conséquent, le chemin qu'il lui reste à faire pour entrer dans la zone de cohérence. Ce chemin peut être plus ou moins long. Par exemple, un projet dans la zone B est plus proche de la zone de cohérence qu'un projet en zone 2.

Nous nous centrons donc sur une unité d'analyse qui est l'individu. Pour l'étudier, nous retenons une méthode d'entretien. En effet, la compréhension du phénomène d'essaimage en particulier et la détermination des différents facteurs qui sont susceptibles de l'affecter sont, par définition, difficiles à étudier sans un accès privilégié à l'individu concerné, étant donné qu'il est au centre du processus d'essaimage.

En effet, l'essaimé est le seul capable de relater avec précision les différentes procédures qu'il a dû suivre pour créer son entreprise. Il est le seul à en avoir une vision exhaustive puisqu'il s'agit du **récit de sa propre vie et de son expérience d'essaimage**.

Il sera par la suite plus facile d'orienter notre analyse vers l'objectif générale de notre thèse qui est comme cité dans le chapitre 1 de la première partie : Explorer **le phénomène d'essaimage conventionnel à travers la compréhension en profondeur du déroulement des processus d'essaimage en Tunisie**.

L'objectif de notre recherche ne sera pas évident sans l'analyse des données statistiques suite à notre enquête principale, destinée aux entreprises essaimantes (c'est le noyau de notre production de connaissance). Cette étude sera présentée postérieurement.

Nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs pour recueillir nos données auprès des essaimés tunisiens. L'entretien peut être défini comme une conversation (Ghiglione et Matalon, 1998) ou un dialogue (Nils et Rimé, 2003) dont la finalité est de collecter des informations concernant un thème donné en vue d'une généralisation dans le cadre d'une recherche, d'une étude ou d'un diagnostic.

Nous l'avons privilégié pour sa flexibilité et la richesse des informations qu'elle permet de recueillir (Huberman et Miles, 1991). L'inconvénient est que la reproductibilité de la méthode de collecte des données et la généralisation des résultats obtenus sont limitées. Les informations recueillies sont quasi spécifiques aux acteurs et à leur environnement (De Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

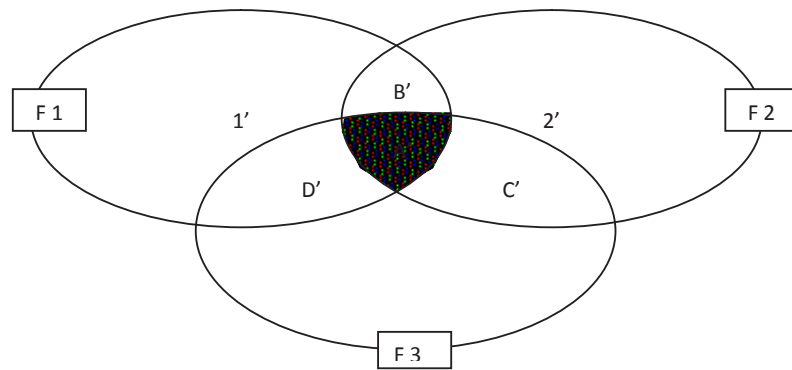
Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire constitués de questions peu nombreuses et correspondantes à des thèmes dont la formulation est relativement libre.



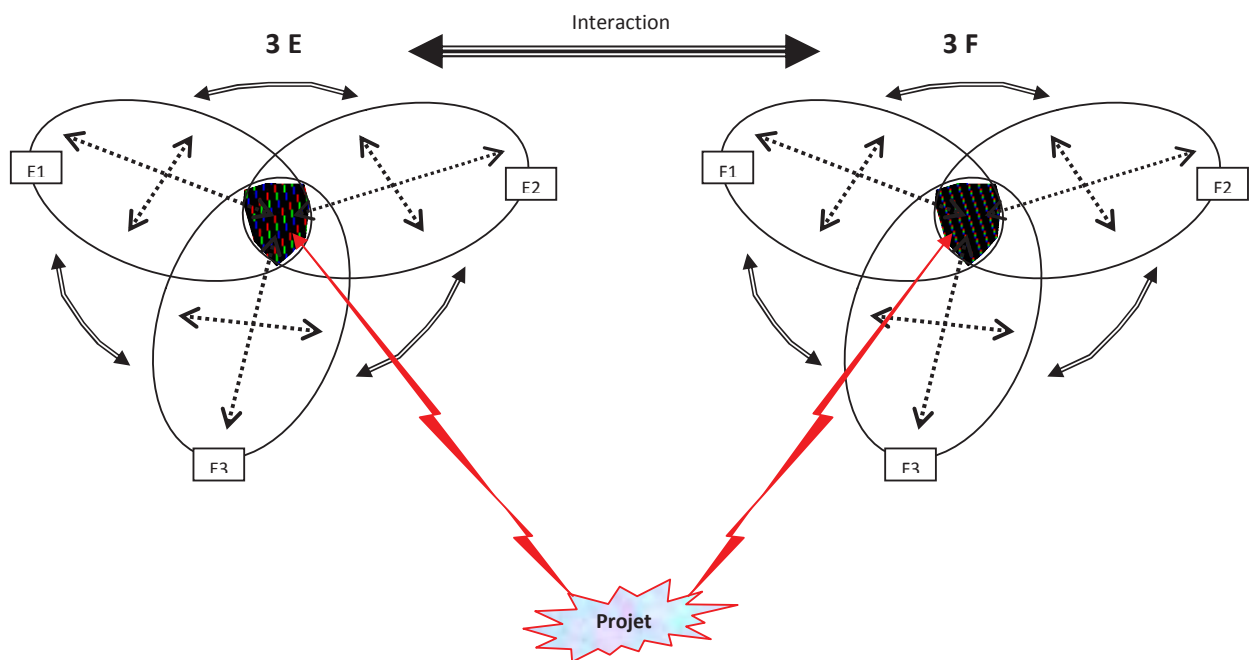
Les questions doivent amener la personne interrogée à développer ses réponses et décrire en profondeur les situations évoquées. Cet argument est d'autant plus fort que notre étude qualitative avait une double dimension exploratoire et explicative. En effet, nous ne voulions pas orienter les réponses de nos interlocuteurs, mais plutôt leur laisser la latitude nécessaire pour développer des réponses à des thèmes spécifiques.

Cette **légère analyse qualitative** est mise en œuvre dans le but d'ouvrir les portes de notre analyse quantitative et d'approfondir la prise en compte des dynamiques par l'introduction d'une approche en termes de processus. Aussi, dans les études qualitatives, on peut réduire le nombre d'interviewés car dans ce cadre le souci de la rigueur statistique ne se pose pas.

Notre questionnaire n'est pas arbitraire. Il s'agit de suivre le modèle des 3 E de Paturel qui sera forcément lié par le modèle des « 3F » (Il s'agit d'un modèle de performance applicable à la PME). Son fonctionnement est expliqué par Paturel 1997, qui affirme que *« Le modèle des « 3 F » fonctionne en inter relation étroite avec celui des « 3 E ». En effet, un projet de création ou de reprise ou de développement d'une PME n'aura finalement des chances de réussir et, donc, d'être pérennisé que s'il est présent dans les zones de cohérence des deux modèles « 3 E » et « 3 F » ».*(voir figure ....)



**Figure**  
**Le modèle des « 3 F »**  
*Source : Paturel (2000), p. 178.*



Et comme l'auteur l'indique, le modèle des « 3 F » peut être représenté de la même façon que le modèle des « 3 E » (figure 2). Il distingue trois groupes d'indicateurs de la performance en relation avec l'efficacité (F 1), l'efficacité (F 2) et l'effectivité (F 3).

Paturel reprend chacun d'eux succinctement avant de préciser son contenu et l'utilisation possible du modèle élaboré.

- **F 1** symbolise l'**efficacité** qui consiste à approcher les objectifs des réalisations sur la base de critères en relation avec la définition des objectifs de l'entrepreneur ou du dirigeant.
- **F 2** synthétise l'**efficience** qui s'intéresse à la manière dont les ressources et compétences sont utilisées pour parvenir à telle ou telle production de l'entreprise.
- **F 3**, enfin, se concentre sur le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes à la PME ; F 3 résume l'**effectivité**.

– *L'efficacité :*

Paturel (2000) insiste sur le fait que « l'efficacité est habituellement définie comme la relation des constats effectués sur un certain nombre d'indicateurs par rapport à la valeur souhaitée pour ces mêmes critères dans le cadre des objectifs du dirigeant, c'est-à-dire de la vision stratégique et opérationnelle qu'il a de son organisation.

(...) Une PME est qualifiée d'efficace si elle atteint ses objectifs et inefficace dans le cas contraire. Les critères pour suivre le degré d'efficacité de la PME sont nombreux et touchent l'entreprise en général ou certaines de ses composantes (les objectifs étant alors en cohérence avec ceux plus globaux).

– *L'efficience :*

L'efficience sert à suivre la façon dont l'entreprise consomme ses moyens de production par rapport aux *normes* qui permettent de rester compétitif dans l'activité et le segment de marché ciblés. La référence est représentée pour chaque indicateur par ce qui se fait dans l'activité de la PME par les meilleurs concurrents, car il s'agit de la norme pour rester dans le marché. On pense inévitablement ici aux normes figurant dans la comptabilité analytique et dans la méthode des coûts standards. La réalité constatée sera rapprochée des normes en question et l'entreprise sera jugée comme efficiente si elle respecte lesdites normes alors que son efficience sera remise en cause dans le cas opposé. L'ensemble du système de planification de la PME se fera sur la base de ces normes indispensables à respecter pour pouvoir asseoir une pérennité toujours remise en cause par un système concurrentiel évolutif.

**– L’effectivité :**

Ce bloc de critères de performance est souvent « oublié », surtout au sein des PME et c’est dommage. En effet, l’idée de suivre le degré de satisfaction des diverses parties prenantes de la PME offre des possibilités d’actions dont les conséquences générales sont exploitées positivement par les dirigeants. Les critères pertinents en la matière touchent aussi bien les parties prenantes internes (satisfaction du personnel au travail avec suivi de l’évolution des conditions de travail, de rémunération, du climat social, des conflits, de l’absentéisme, etc.) que celles externes (satisfaction des clients, des fournisseurs, des personnes ayant mis de l’argent dans l’affaire, etc.). Si certaines valeurs constatées sont objectives et sont comparées à des normes sectorielles par exemple (cas du taux d’absentéisme), d’autres sont fondées sur la simple perception des parties prenantes interrogées. Toutefois, certaines perceptions sont à combiner ou appuyer ou atténuer par le suivi des indicateurs « objectifs ». Ainsi, un taux d’absentéisme élevé dans la PME par rapport à la norme de son secteur est souvent un indicateur d’un malaise profond du personnel : il serait alors surprenant de voir ce dernier manifester une satisfaction importante dans l’entreprise. Les réclamations des clients sont aussi à suivre et à gérer afin d’améliorer l’image de l’entreprise à l’extérieur.

Bref, une réflexion approfondie aboutit à des critères de performance en matière d’effectivité originaux et pertinents pour connaître ou agir.

On perçoit, là encore, les effets des trois groupes de critères de performance les uns sur les autres. Ainsi, pour illustrer le propos, il est clair que des clients insatisfaits diffuseront leur point de vue autour d’eux et une implication sur le niveau des ventes sera inéluctable. De même, un personnel soumis à de fortes pressions en matière de conditions de travail, risque de rendre illusoire l’atteinte des objectifs fixés initialement et, donc, les prévisions de départ deviendront difficilement réalisables, avec tous les effets directs et indirects qui en découleront en matière de trésorerie notamment. »

L’emploi du modèle offre des situations variées intéressantes à analyser. C’est ce qui va enrichir notre étude empirique dans ce qui suit.

### **2.1.2 Justification du choix des cas :**

Ce que nous appelons ici un « cas » désigne un (ou une) essaimé(e). Nous avons choisis deux cas d'entreprises essaimées émanant d'une très grande entreprise publique (la STEG). Qui mérite d'être nommée « Meilleure en classe ».

**Notre questionnaire n'est pas arbitraire, c'est suite à notre volonté de savoir si les entreprises essaimantes qui ont une bonne compétence et ressource E2 (comme la STEG), sont les plus performantes dans la réalisation de leur politique d'essaimage. Etant donné que l'intention (E1) d'essaimer est vérifiée (puisque'il y a déjà 45 entreprises signataires de la charte d'essaimage)<sup>12</sup>.**

Autrement dit, il est nécessaire de détecter les bases d'une politique d'essaimage, qu'une entreprise essaimante devrait avoir. Ceci à travers l'expérience de ses essaimés.

On a choisi cette entreprise, d'abord parce que la STEG a initié une stratégie d'essaimage avant le Programme national lancée en 2005, et surtout parce que l'organisation de la cellule d'essaimage de cette entreprise est trop sophistiquée, puisqu'elle a rang d'une Direction rattachée à la Direction Générale.

En se référant de notre contact avec le responsable d'essaimage de la STEG, Mr MB, il sera facile de montrer l'importance d'étudier l'essaimage à travers cette entreprise.

Notre première rencontre avec Mr MB était pendant notre participation au CIFEPME 2010 à Bordeaux. Il nous a présenté l'essaimage en STEG comme suit :

Le premier noyau Essaimage a été créé fin 2003, l'année du décret relatif au congé pour la création d'entreprise, soit deux ans avant la promulgation de la Loi sur l'essaimage de juillet 2005. Et la cellule a assuré au démarrage plus un rôle de veille qu'un rôle opérationnel d'accompagnement.

- 1 Février 2006 : création d'un projet d'entreprise avec lancement du projet pilote de mise en place et de développement de l'outil essaimage au sein de l'entreprise ».
- 28 juillet 2008 : attributions et recomposition de la cellule d'essaimage de l'entreprise, qui est appelée à examiner les demandes d'essaimage, évaluer la viabilité et les conditions de réussite des projets, participer à la sélection des candidats et valider les études de faisabilité afférentes aux projets proposés.
- 2010 : restructuration et lancement d'un 2eme Projet d'Entreprise « Projet de développement de l'essaimage » et rattachement de la cellule d'essaimage a la direction générale.
- 18 février 2011 : création d'un noyau de correspondants essaimage qui va se substituer à la cellule ad hoc, malgré que ce soit une date très délicate<sup>10</sup> pour la Tunisie.

Pour cette raison, il était très difficile d'augmenter le nombre des cas à étudier. Le fait de se déplacer pour rencontrer des personnes à interviewer pourrait nous mettre en danger. En plus, notre résidence était à l'étranger, donc on s'est limité par deux cas d'entreprises essaimées.

Notre support d'entretien était principalement le modèle des « 3 E ». Donc, il s'agissait de 3 questions principales concernant :

- *Le diagnostic personnel du dirigeant de la PME (E1)*
- *L'évolution des ressources et compétences mobilisables (E2) :*
- *La perception de l'évolution de l'environnement durant la période d'analyse retenue (E3)*

---

<sup>10</sup> : c'est le premier mois de la révolution tunisienne.

- *Le diagnostic de la création par essaimage par le modèle des «3E»*

Après avoir présenté les variables du modèle des « 3E » ainsi que celui des « 3F », il apparaît que l'essaimage est, tout d'abord, une phase d'identification des éléments de la composante stratégique et de la composante psychologique de la démarche de création. Et puis, c'est une phase de diagnostic qui permet à l'entreprise essaimante, de visualiser la position du projet dans le schéma des « 3E ».

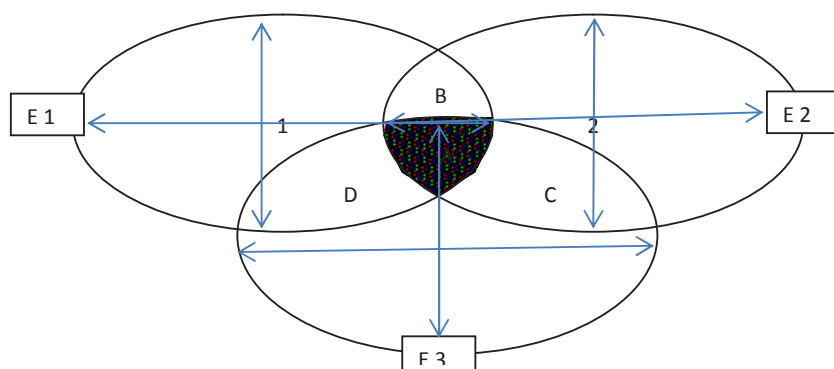
**Ce qui permet par la suite de positionner le rôle de l'entreprise essaimante au cours du processus d'essaimage par le modèle des « 3 F ».**

Le modèle des « 3 F » sert plus spécifiquement à comprendre les motivations et les conditions d'exercice de son activité par l'entrepreneur ou le dirigeant.

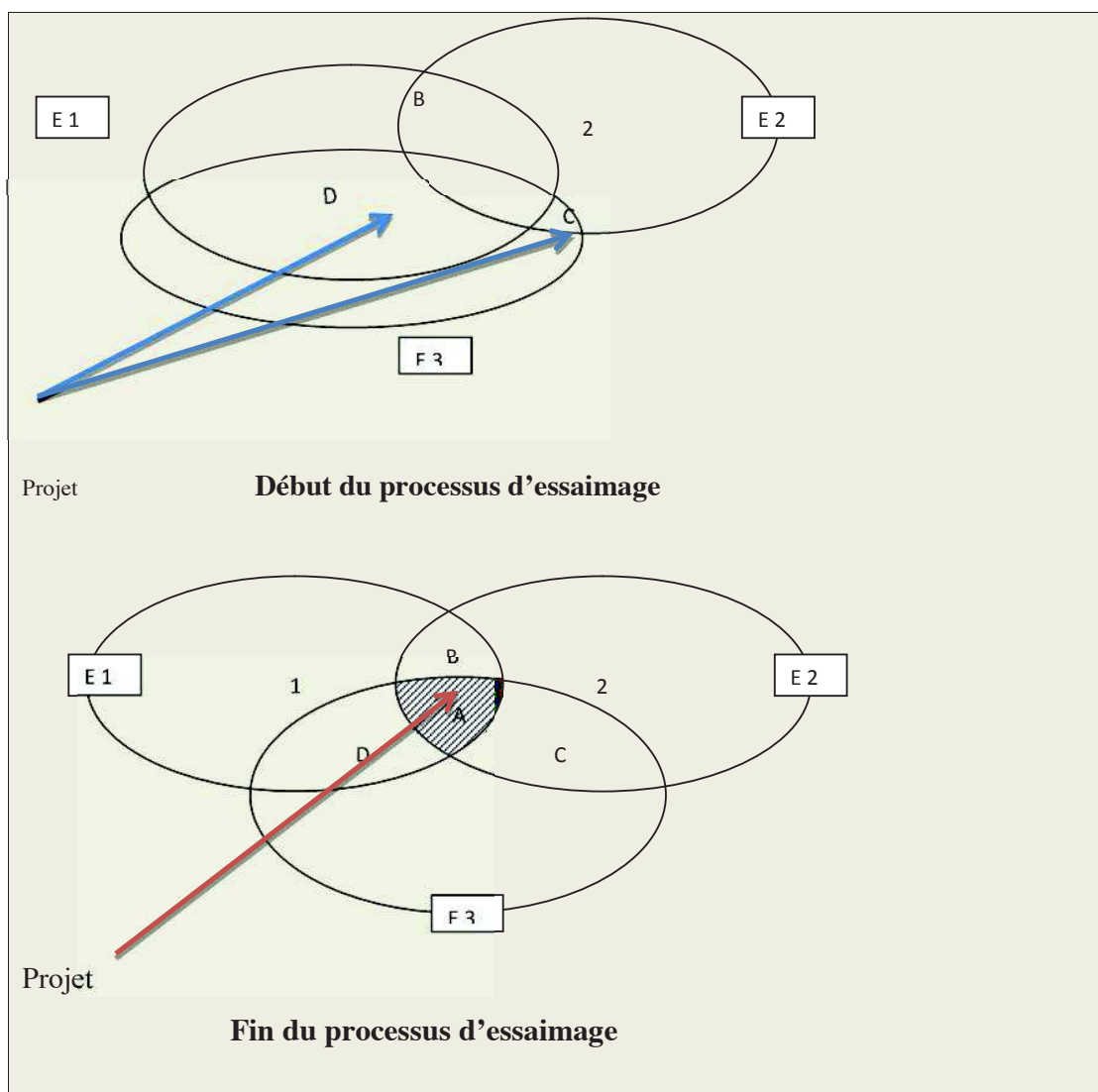
On voudrait alors rappeler que :

- Les essaimés participant au programme d'essaimage ont des projets (ou des idées de projets) qui se trouvent à l'extérieur de la zone de cohérence.
- Les entreprises essaimantes ont un rôle indispensable pour la bonne conduite du processus d'essaimage vers la zone de cohérence. D'où l'obtention d'un projet réaliste.

Le processus d'essaimage favorise l'interaction et le maillage (Filion, Luc, & Fortin, 2003). D'où importance du rôle de l'entreprise essaimante. Cette dernière sert à rassembler toutes les étapes du processus à travers son implication dans cette procédure de création spécifique. Pour cela, elle a besoins d'examiner de près l'harmonisation des composantes du projet d'essaimage. Le modèle des « 3E » peut servir à cette mission.



**Figure : La dynamique du modèle des 3E (Paturel et Masmoudi ,2005).**



**Figure : L'évolution théorique du modèle des « 3 E » au cours du processus d'essimage**



### 2.1.3 Analyse des cas

#### Cas de la société « IBS GAZ »

La société « IBS GAZ » (S.U.A.R.L) a été créée en octobre 2010 dans le cadre de l'essaimage et n'a commencé son activité à savoir l'Installation et la maintenance du réseau du gaz naturel réellement qu'en juillet 2011. Lors de sa création, cette société a rencontré beaucoup de problèmes sur tous les plans.

##### **1- un diagnostic personnel du dirigeant de la PME (E1)**

- **Aperçu sur le vécu du promoteur :**

Le dirigeant de la société qui a 38 ans était un chef de service adjoint à la Direction Financière et Comptable à la STEG (une ancienneté de 14 ans), maîtrisant en gestion comptable de l'Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage et il a fait des études sans succès à l'école préparatoire d'ingéniorat, en génie électrique et en physique chimie à la faculté des sciences de Tunis.

Vu ses études polyvalentes, il se voit en homme de terrain, d'où venait l'idée de créer une entreprise de travaux, avec un souci d'élever son niveau de vie et garantir un avenir meilleur pour sa femme et ses deux enfants.

- **Evaluation de l'aide de la STEG :**

- L'aide de la STEG était bénéfique pour le choix du projet vu que le gaz naturel n'arrive pas à couvrir toutes les régions du pays ; le promoteur a choisi une zone qui n'est pas alimentée en gaz (la ville de Kairouan) pour s'implanter et pour bénéficier des avantages du demi-salaire, étant donné que le projet est implanté dans une zone de développement régional.

- Avec tout cela le promoteur a affronté beaucoup de difficultés dont notamment :
- **Problèmes Administratifs :**

Même si la société a été créée dans une zone de développement régional (Zone II), elle n'a pas bénéficié des avantages fiscaux stipulés dans le code d'incitation à l'investissement, soit l'exonération de l'impôt pendant les dix premières années, l'exonération de la CNSS durant les cinq premières années et la suspension de la T.V.A pour l'acquisition du matériel d'investissement.

- **Problèmes Financiers :**

Vu le retard du démarrage du projet, le fond de roulement a été épuisé durant les six premiers mois de l'année 2011, ce qui a engendré un début très difficile du projet dont les effets se sont prolongés jusqu'à cette date, outre les retards sur les échéances du crédit d'investissement (aucun règlement) et l'absence de moyens pour améliorer les conditions de travail (engins, matériel roulant,...)

Le retard de démarrage du projet est purement administratif, il est du à mon avis à un manque de coordination entre les différents intervenants à savoir la structure de l'Essaimage, la Direction Gaz et la Direction Distribution (unités fonctionnelles de l'entreprise essaimante)

- **Le système d'information :**

L'entreprise ne dispose pas de système d'information vu qu'elle est en démarrage de son activité. Le promoteur, dans l'objectif de minimiser les coûts, assure à lui seul le volet technique ainsi que les volets administratifs et comptables.

## **2- L'évolution des ressources et compétences mobilisables (E2) :**

- **Les ressources et Les compétences :**

L'entreprise a acquis tout le matériel nécessaire pour les travaux gaz, mais pour rentabiliser le projet, il lui manque certains matériels tels que pelleteuse, camion, etc., qu'elle n'a pu acquérir pour le moment vu que le remboursement du crédit d'investissement de 86 mille dinars octroyé

lors de la création est remboursable sur une période assez courte (cinq ans) qui dégage une échéance mensuelle trop élevée.

Le dirigeant a été obligé de vendre sa voiture personnelle et emprunter de l'argent auprès de sa famille pour subvenir au besoin du projet qui le voit très rentable à long terme.

Le Dirigeant essaierait aussi d'investir dans un matériel roulant et un engin pour minimiser les coûts de la main d'œuvre et le loyer d'un camion.

### **3-La perception de l'évolution de l'environnement durant la période d'analyse retenue** **(E3)**

Le dirigeant cherche à négocier avec la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) la possibilité de prolonger la période de remboursement du crédit et espère profiter des avantages aussi bien fiscaux que sociaux accordés par l'Etat aux PME.

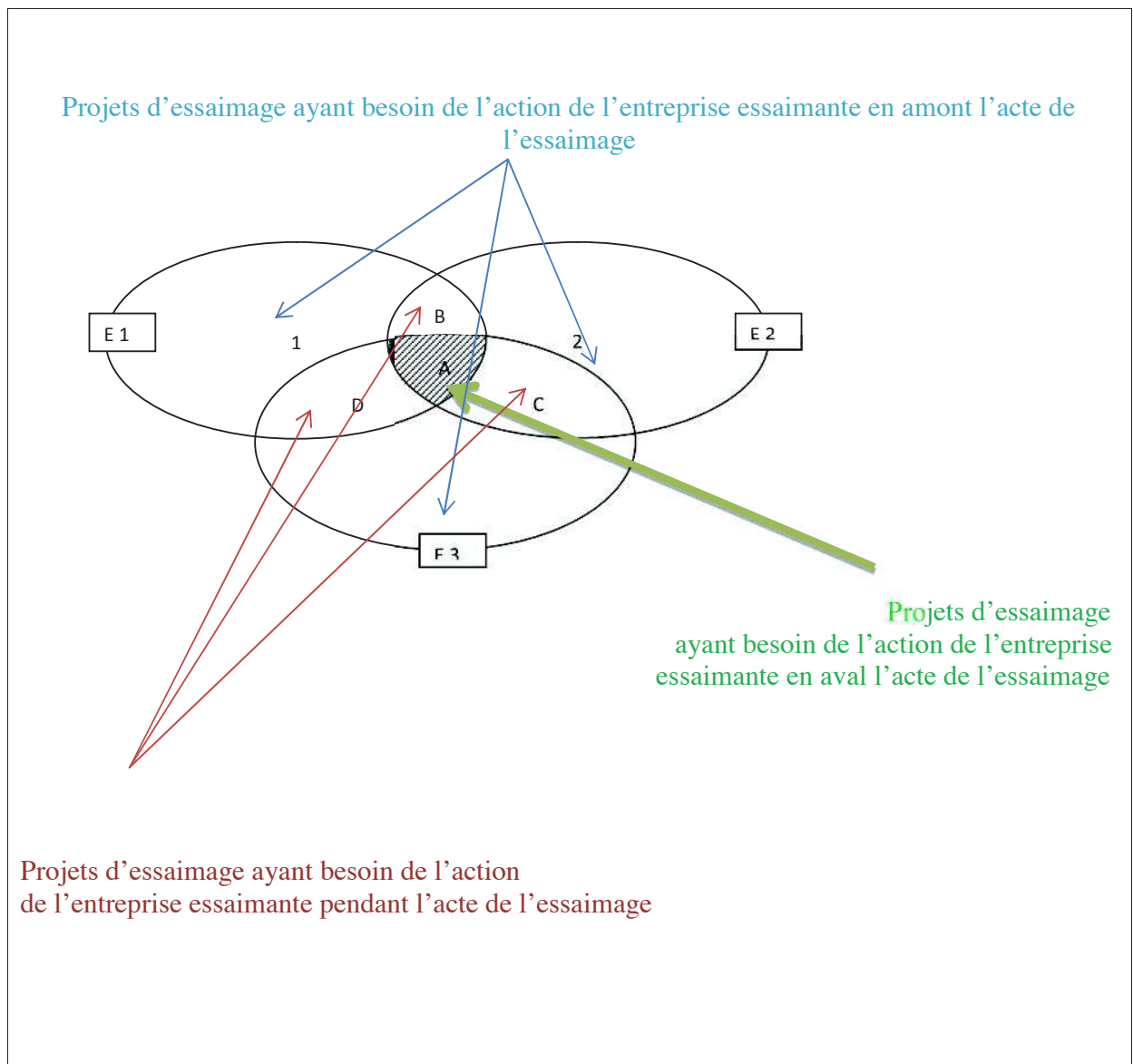
Il note à cet égard que les marchés de gré à gré de 100 mille dinars assurés par la STEG durant les deux premières années sont bénéfiques, mais il souhaite que la durée de ces marchés sera prolongée de trois ou cinq ans selon la période du crédit d'investissement pour en assurer le remboursement.

Dans la région où exerce l'essaimé, la STEG a lancé déjà deux appels d'offres et compte lancer deux autres ce qui contribuera à la régression de sa part de marché.

Le dirigeant est installé actuellement avec sa famille dans la région de l'implantation de son projet, ce qui lui permet de s'y consacrer totalement.

Pour le « E1 », il y a beaucoup d'ambition ainsi qu'une bonne expérience dans le domaine de l'activité de l'entreprise. En plus du rôle joué par l'entreprise essaimante (la STEG) dans le choix du projet convenable, d'où l'amélioration de la vision stratégique du futur dirigeant. Mais, cela n'empêche que l'essaimé avait des problèmes tels que l'absence du bénéfice des avantages fiscaux ainsi que le retard du démarrage qui a engendré un fond de roulement épuisé.

Ici venait le rôle l'entreprise essaimante qui peut s'assurer dès le début de la non cohérence du projet qu'elle essaime. Elle pouvait donc orienter l'essaimé vers le bon chemin en lui proposant les différentes solutions selon l'étape de son avancement. On pourra avoir la représentation suivante :



Nous avons choisis le terme « Acte d'essaimage » pour désigner l'action de création officielle par essaimage. En Tunisie, cette action est conditionnée par la signature d'une convention entre l'entreprise essaimante et son essaimé.

En général, le processus de création d'entreprises a été analysé sur deux niveaux complémentaires : au niveau de l'individu créateur et au niveau du projet d'entreprise.

L'organisation et évolution des éléments de la composante stratégique et de la composante psychologique, montrent que le processus d'essaimage est évolutif et dynamique et que le rôle de l'entreprise essaimante intervient à deux niveaux complémentaires: Au niveau de chaque bloc (E1, E2 et E3) et entre les blocs (E1-E2, E2-E3, E1-E3). Autrement dit, au cours du processus d'essaimage chaque bloc se transforme, s'élargit ou se rétrécit sous l'influence d'un ou plusieurs facteurs (dont principalement l'action d'accompagnement de la part de l'entreprise essaimante), ce qui aura un impact sur le positionnement des projets dans le modèle.

A titre d'exemple, un projet existant dans la zone C peut subir des aides de la part de l'entreprise essaimante portant principalement sur le bloc (l'intention stratégique) « E1 ».

### ***Diagnostic du cas 1 par les modèles des 3E et 3 F***

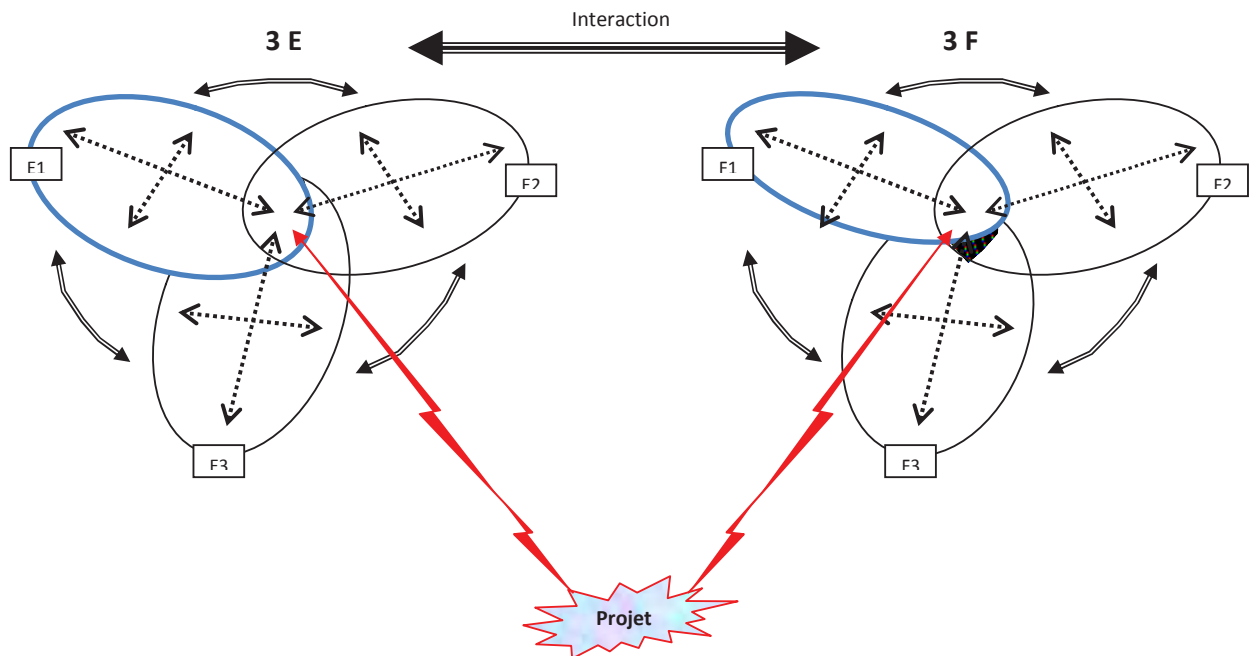
Revenons à notre cas étudié. Il sera facile de remarquer que le projet d'essaimage a vécu une période délicate au niveau de l'environnement global (lourdeur administrative et absence d'avantages fiscaux) ainsi que celui sectoriel (forte compétitivité).

Donc, on pourrait dire qu'il est à peu près dans la zone B tendant vers A.

Chronologiquement,

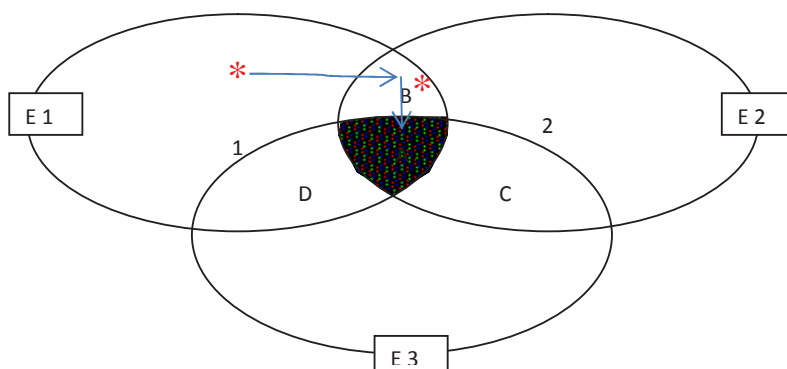
- le projet 1 était dans le bloc 1.
- Puis, l'essaimé s'est débrouillé dans l'obtention de ses ressources ainsi que l'effort de la STEG dans l'amélioration du niveau des services offerts, le projet est devenu alors dans la zone B.
- Enfin, il tend vers la zone A. Ici, il est en attente d'amélioration pour combler le manque de son fond de roulement et aussi pour résister devant la forte concurrence (puisque l'entreprise essaimante a lancé deux autres projets dans le même secteur d'activité.

Paturel et Tadjine 2006, insistent sur l'interaction et la complémentarité des deux modèles (figure suivante).



**Figure**

Schématiquement, nous présentons l'évolution du premier projet comme suit:



**Figure : Evolution du projet « IBS GAZ » selon le modèle des 3 E**

Et pour évaluer la performance du projet selon le modèle des 3 F, il sera important d'examiner la baisse d'effectivité puisqu'il y a insatisfaction de la part de l'essaimé concernant plusieurs points tels que ; **la lourdeur de la procédure administrative, les avantages fiscaux, l'augmentation du nombre de création dans le même secteur,...**

### **Cas de la société SEMAP :**

#### **A- Les informations nécessaires spécifiques au projet d'essaimage choisis**

- **Aperçu sur le vécu du promoteur**

En tant qu'ingénieur en Génie Electrique diplômé de l'ENIT et de l'école de Technologie Supérieure de Montréal (CANADA), le Gérant de la Société SEMAP a fait ses débuts à la STEG en tant que Chef de Service des travaux neufs, responsable au départ des essais et mise en service des postes de transformation HT/MT puis coordinateur des projets du nouveau dispatching de Radés côté Transport Electrique.

Cette période a duré 10 ans au terme de laquelle l'essaimé a pu acquérir une nouvelle expérience d'une durée similaire au Canada en tant qu'ingénieur chargé des études des châssis de protection au sein d'une société canadienne puis en tant qu'entrepreneur en électricité de bâtiment.

Ces expériences l'ont poussé à opter pour un projet dans le cadre de l'essaimage dans le domaine du montage et de la maintenance des postes de transformation électrique HT/MT.

- **Système d'information adopté par la SEMAP**

Pour son développement, la Société essaimée SEMAP a adopté un système d'information reposant sur l'outil informatique, les médias, les technologies modernes de communication tels que l'internet (site web : [www.semap.com.tn](http://www.semap.com.tn)).

- **Evaluation de l'aide de la STEG**

Pour la réussite de son projet, l'essaimé a établi des contacts permanents avec les services concernés de la STEG qui ont déployé de grands efforts afin de faire adopter par la Direction Générale le projet de contrat cadre d'une durée de 4 ans qui a permis à la SEMAP d'assurer un démarrage dans de bonnes conditions en attendant d'élargir son champs d'activité.

Les seules difficultés rencontrées sont inhérentes au fait que l'esprit essaimage n'était pas assez répandu chez certains responsables décideurs à la STEG.

## **B- L'évolution des ressources et compétences mobilisables (E2)**

- **Les ressources :**

- a) **Ressources financières :**

En plus des ressources propres, la SEMAP a eu recours aux possibilités de financement offertes par le marché financier tunisien ce qui lui a permis de finaliser son schéma de financement et de réaliser son programme de financement.

- b)Ressources Humaines :**

La Société SEMAP emploie un personnel technique recruté parmi les techniciens expérimentés ayant acquis des expériences diverses auprès de sociétés Tunisiennes et Étrangères de renommée.

Elle est en mesure de mobiliser des effectifs en relation avec l'étendue des commandes qui lui parviennent de ses clients et en fonction de la nature des travaux à exécuter.

Son effectif a atteint en deux ans la trentaine et se trouve appelé à augmenter en fonction des commandes des clients.

- c)Moyens matériels :**

Outre les moyens de transports, la Société SEMAP s'est dotée des équipements nécessaires pour son activité dont certains sont de haute technologie tels que les instruments d'essais et de mesure.

Elle est en mesure de mobiliser des équipements d'appoint lourds en cas de besoin tels que les chariots élévateurs et les grues de fort tonnage.



Ainsi, en deux ans, la SEMAP a pu réunir des moyens et des compétences dont certaines sont rares en Tunisie tels que les spécialistes en protection électrique et en montage des postes blindés GIS.

Par ailleurs, grâce à sa politique de formation continue, la SEMAP est entrain de constituer une pépinière de techniciens hautement qualifiés dans le domaine de la protection électrique, essais fonctionnels et paramétrage. Sachant que pour la première fois en Tunisie qu'une telle spécialité soit acquise par un personnel Tunisien.

- **Les compétences :**

La stratégie commerciale :

Pour assurer sa pérennité la SEMAP a adopté une stratégie commerciale basée sur la communication intense en vue de faire connaître l'Entreprise auprès de ses principaux clients à savoir les gros consommateurs d'énergie. Les supports en sont (Dépliants, note de présentation, site web, participation aux foires et manifestations internationales...).

Des contacts permanents sont établis avec les responsables de la maintenance des Entreprises disposant de Postes HT/MT pour leur présenter les capacités en moyens humains et matériels ainsi que les références techniques de la SEMAP. L'objectif étant de gagner la confiance de ces clients et de leur proposer la conclusion de contrats de maintenance de leurs installations électriques afin de les prémunir contre les coupures du courant néfastes et assurer ainsi la continuité de l'exploitation de leurs usines.

### **C- Perception de l'évolution de l'environnement durant la période d'analyse retenue (E3)**

- **L'environnement global :**

L'environnement dans lequel opère la SEMAP depuis sa création en Février 2010, a été caractérisé par des événements exceptionnels ayant modifié complètement le contexte économique et social de la Tunisie.

En effet, la nouvelle situation politique et les troubles sociaux dans le pays ont eu pour effet de ralentir l'évolution des activités industrielles ce qui n'a pas permis à la SEMAP de déployer tous ses moyens de production : humains, matériels et logistiques.

- **L'environnement sectoriel :**

A ce cadre général, il y a lieu de signaler que les Sociétés concurrentes habituées à exécuter des tâches primaires, car ne disposant pas de personnel permanent, ont tendance à déstabiliser les niveaux des prix des commandes de travaux électriques, ce qui est de nature à perturber le marché et à constituer un obstacle majeur pour les nouvelles PME qui cherchent à se développer.

- **L'environnement de proximité :**

Quant à l'environnement de proximité et local, il agit favorablement quand l'entreprise fait partie d'un secteur prometteur qui lui permet d'assurer une activité continue garantissant l'emploi pour son personnel et des bénéfices nécessaires pour réaliser ses programmes d'investissement servant de se replacer sur le marché et de faire face aux difficultés conjoncturelles .

Le contraire constitue une menace permanente pour la stabilité voire même la survie de l'entreprise.

L'entourage familial reste déterminant pour la réussite et la pérennité de l'entreprise car il a un effet direct sur la mentalité et le comportement du promoteur.

En effet, l'entourage peut motiver l'essaimé en lui assurant le contexte propice dans lequel il opère et l'aide en cas de besoin par les apports financiers et autres matériels et humains, c'est le cas de la SEMAP qui a enregistré l'adhésion de tous les membres de la famille ayant une expérience et des diplômes en électricité pour apporter leur soutien.

- ***Diagnostic du cas 2 par les modèles des 3E et 3 F***

En essayant de superposer les deux modèles, nous obtenons des blocs à double entrée.

-Pour rapprocher l'intention stratégique de l'essaim avec l'efficacité de son projet (E1 F1) on obtient le bloc 1 1'.

-Pour rassembler l'évolution des ressources et compétences avec l'efficience du projet, (E2 F2) on obtient le bloc 2 2'.

-Pour évaluer la perception de l'évolution de l'environnement par l'étude de l'effectivité du projet E3 F3), on aura le bloc 3 3'.

De même pour les zones, on aura trois zones mixtes ;

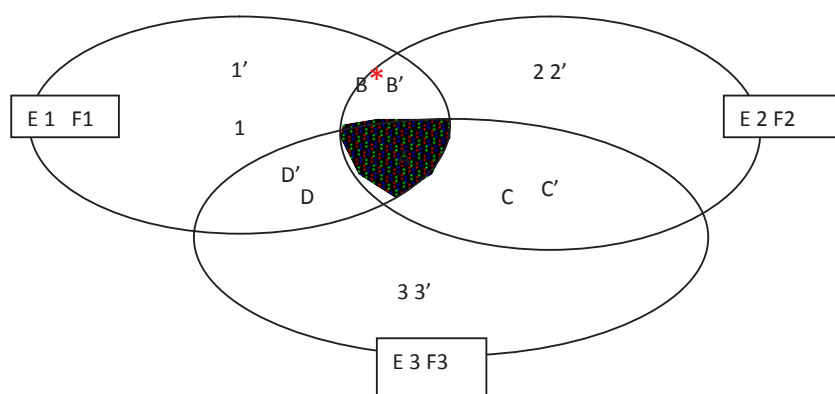
-**A A'** pour les projets d'essaimage faisables et qui ont besoin d'un accompagnement en aval de la part de l'entreprise essaimant.

-**B B'** pour les projets d'essaimage qui ont une faible perception de l'évolution de l'environnement ainsi qu'un manque d'effectivité. Ces projets ont besoin d'un coup de pousse au cours de leur concrétisation.

-**C C'** pour les projets d'essaimage dont l'intention stratégique est modeste, en plus d'un faible taux d'efficacité.

-**D D'** pour les projets d'essaimage qui ont une mauvaise manipulation des ressources et des compétences conjuguée avec une efficience non stable.

D'où, l'obtention de la présentation suivante :



En discutant un peu plus en profondeur avec les essaimés, on a pu conclure qu'il y a un faible accompagnement dans la phase préliminaire, peu de synergie avec l'entreprise essaimante ainsi **qu'une opacité des critères de sélection des projets et hétérogénéité des pratiques**. D'après eux, les seules indications à ce sujet sont données par le Guide d'essaimage de l'API recommandant de s'orienter vers les projets innovants, à haute valeur ajoutée et créateurs d'emplois. Pour le reste des candidats, ils sont sélectionnés essentiellement selon l'expérience ainsi que les profils.

Ils ont aussi insisté que **les délais d'instruction et d'étude sont trop longs**. En plus, ils ont signalé que **le circuit de financement est contraignant et largement dominé par la culture des crédits bancaires**.

Toute cette procédure incertaine de création par essaimage entraîne **un retard systématique pour l'entrée en production**.

## **2.2 L'approche quantitative**

### **2.2.1 Etude préalable du questionnaire :**

Comme le soulignent Baumard et al. (1999), « *un questionnaire permet d'interroger des individus en définissant au préalable par une approche qualitative les modalités de réponse* ».

Notre démarche dans la construction du questionnaire repose sur une recherche des concepts issus de la littérature académique et aux informations venant de la presse, d'une part, et sur le regroupement et le traitement des comptes rendus de nos entretiens exploratoire, d'autre part.

Evard et al. (1997) considèrent que la construction d'un questionnaire est « *sans doute la phase la plus délicate de la mise en œuvre d'une enquête par sondage* ».



**Notre questionnaire comporte 46 questions de plusieurs types. Nous avons essayé de combiner aussi bien des questions fermées, ouvertes ou semi-ouverte.**

Pour satisfaire à notre problématique, notre questionnaire nous a permis d'apporter des réponses à nos différentes questions de recherche. Nous avons suivi un tableau méthodologique de recueil des données.

Ce tableau se compose de six étapes :

1. définir précisément l'objectif général de la thèse ;
2. déterminer les principales sous-objectifs correspondants ;
3. préciser les informations exigées dimensions à mobiliser pour répondre à ces objectifs de bas ;
4. choisir les questions à utiliser pour obtenir ces informations;
5. regrouper ces questions par catégorie.
6. raffiner les questions pour obtenir le libellé définitif de notre questionnaire.

Objectif	Sous objectifs	Informations exigées	Questions pour obtenir les informations	Regroupement des questions par catégorie	Libellé
<b>Explorer le phénomène</b>	<b>O1 :</b> Découvrir les différentes logiques d'intervention des structures essaimées et les modèles	<b>I1-</b> la présentation de l'entreprise	<b>Q1-</b> Raison sociale -Secteur d'activité -Date de création -Effectif employé -type -Nbr de projets	<b>C1-</b> Identification de la société	<b>L1-</b> Raison sociale -Secteur d'activité -Date de création -Effectif employé -type <b>L1'</b> -Quel est le nombre de projet engagés ? <b>L1''</b> -Quel est le nombre d'emplois générés ?

<p><b>d'essaimage à travers la compréhension en profondeur du processus d'essaimage en Tunisie</b></p>	<p>d'accompagnement sous-jacents</p>	<p><b>I2-</b>les raisons d'essaimage</p> <p><b>I3-</b>la stratégie d'essaimage</p> <p><b>I4-</b>le processus d'essaimage et logique d'intervention de l'entreprise essaimante</p>	<p>engagés -Nbr d'emplois générés</p> <p><b>Q2-</b>Votre adhésion à l'essaimage est-elle délibérée ou imposée ?</p> <p><b>Q3-</b>Quelle est votre stratégie d'essaimage ?</p> <p><b>Q4-</b>Quelle est votre modalité d'identification des projets d'essaimage ?</p> <p><b>Q5-</b>Est-ce que vous exigez un certain secteur d'activité pour les projets essayés ?</p> <p><b>Q6-</b>Avez-vous une orientation spécifique vers les zones</p>	<p><b>C2-</b> Démarches préalables</p> <p><b>C3-</b>Phase préliminaire</p>	<p><b>L2-</b>Votre adhésion à l'essaimage est-elle : délibérée imposée <b>L2'</b>-Préparez-vous un plan d'essaimage, avant ou après votre adhésion (signature de la charte) ? <b>oui non</b></p> <p><b>L3-</b>Quelle est votre stratégie : -Ressources humaines et contribution à la création d'entreprise -Développement durable -Valorisation de recherche</p> <p><b>L4-</b>Votre entreprise fait-elle une réflexion concernant les types de projets qui vont être essayés avant d'adhérer à la politique d'essaimage ? <b>L4'</b>-Quelle est votre modalité d'identification des projets d'essaimage ? -Par une cellule d'essaimage -Par un bureau d'études -Par proposition directe du promoteur</p> <p><b>L5-</b> Est-ce que vous exigez un certain secteur d'activité pour les projets essayés ? <b>Oui Non</b></p> <p><b>L6-</b> Avez-vous une orientation spécifique vers les zones de</p>
--	--------------------------------------	---	---	--	--

			<p>de développement régional ?</p> <p><b>Q7</b>-Quelle est la nature d'activité des projets essaimés ?</p> <p><b>Q8</b>-Quel relation existe-t-elle entre votre activité et elle de l'entreprise essaimée ?</p> <p><b>Q9</b>-Comment vous sélectionnez votre essaimé ?</p> <p><b>Q10</b>-Exiger vous des essaimés de l'intérieure ou de l'extérieure de votre entreprise ?</p> <p><b>Q11</b>-Est ce vous participer à l'élaboration</p>	<p>développement régional ? <b>Oui Non</b></p> <p><b>L7</b>-Donnez-vous de la priorité pour : -Les projets innovants et à haute valeur ajoutée -Les projets en rapport avec votre activité -Les projets créateurs d'emplois -autres</p> <p><b>L8</b>-Quel relation existe-t-elle entre votre activité et celle de l'entreprise essaimée ? -Externalisation -Complémentarité -Autre</p> <p><b>L9</b>-Vous choisissez votre promoteur : -Suite à un appel à projet -Sans appel à projet -Selon la nature de l'identification des projets</p> <p><b>L10</b>-Avant de vous engager dans un projet d'essaimage, est ce que vous préférez que vos essaimés soient : -de l'intérieure de votre entreprise (votre personnel) -de l'extérieure de votre entreprise -de l'intérieure et de l'extérieure en même temps -neutre</p> <p><b>L10'</b>-Si c'est de l'extérieure, lequel des cas préférez-vous : -Venant d'une autre entreprise -Venant de l'université (avec diplôme)</p>
--	--	--	---	---

			<p>de l'étude préliminaire ?</p> <p><b>Q12-</b>Votre cellule d'essaimage tend vers l'acceptation des projets à rentabilité pour le promoteur ou pour la vôtre ?</p> <p><b>Q13-</b>Est-ce que vous avez des exigences concernant les études préliminaires ?</p> <p><b>Q14-</b>Votre entreprise organise-t-elle des rencontres avec l'essaimé avant la signature de la convention ?</p> <p><b>Q15-</b>Quelle est la condition principale pour signer une convention ?</p> <p><b>Q16-</b>Comment vous juger la période de la signature de la</p>		<p><b>L11-</b>Est-ce que vous participer à l'élaboration de l'étude préliminaire ? <b>Oui Non Plus ou moins</b></p> <p><b>L12-</b>La cellule d'essaimage accepte prioritairement, les projets - à rentabilité pour l'entreprise essaimante  -à rentabilité pour l'essaimé -à rentabilité pour les deux</p> <p><b>L13-</b>Est-ce que vous avez des exigences concernant : -la présentation du projet -l'étude préliminaire de marché -l'étude préliminaire de rentabilité -aucune exigence</p> <p><b>L14-</b> Votre entreprise organise-t-elle des rencontres avec l'essaimé avant la signature de la convention ? <b>oui non</b></p> <p><b>L14'-</b>Si oui, quelle est la fréquence de ces rencontres ? -hebdomadaire -mensuelle -plus qu'un mois</p> <p><b>L15-</b>La signature de la convention est directement dépendante de -La qualité de l'étude préliminaire</p>
--	--	--	---	--	---



			<p>convention ?</p> <p><b>Q17-</b>Avez-vous des cas de refus de visa de la part du ministère ?</p> <p><b>Q18-</b>Le coût de l'étude est-il sur la charge de l'entreprise ?</p> <p><b>Q19-</b>Qui assure le suivi et la réalisation de l'étude ?</p> <p><b>Q20-</b>Quel (s)est (sont) le(s) principe (s)de financement, suivis dans votre entreprise ?</p> <p><b>Q21-</b>Comment votre entreprise participe-t-elle dans le capital du</p>	<p><b>C4- Phase de l'étude du projet et son financement</b></p>	<p>-L'origine des promoteurs -Choix des projets -l'obtention du visa du ministère</p> <p><b>L16-</b>Cette période de signature de la convention est-elle courte longue</p> <p><b>L17-</b>Avez-vous des cas de refus de visa de la part du ministère ? <b>Oui non</b></p> <p><b>L18-</b>Le coût de l'étude sera sur la charge : -de votre entreprise -du promoteur -selon un commun accord</p> <p><b>L19-</b>Qui assure le suivi de l'étude : -Le promoteur seul -La cellule d'essaimage -La SAGES -Aucun</p> <p><b>L20-</b>Quel (s)est (sont) le(s) principe (s)de financement, suivis dans votre entreprise ? -p. de renforcement de fonds propres -p. du cofinancement (FOPRODI, SICAR,) -p. du financement complémentaire par les fonds d'essaimage</p> <p><b>L21-</b>Votre entreprise participe dans le capital du projet : -directement -par les fonds d'essaimage -les deux</p> <p><b>L22-</b>Cette période est-elle : courte longue</p>
--	--	--	--	---	--

			<p>projet ?</p> <p><b>Q22</b>-Cette période est-elle courte ou longue ?</p> <p><b>Q23</b>-Sur quelle base vous céder le congé de création ?</p> <p><b>Q24</b>-Pour la constitution de la nouvelle entité, votre entreprise participe-t-elle dans la détermination du dossier administratif et juridique ? Comment ?</p> <p><b>Q25</b>-Vos entreprises essaimées, participent-elles à des marchés publics ?</p> <p><b>Q26</b>- Avez – vous une démarche de suivi post création ?</p>	<p><b>C5-</b> Réalisation et suivi</p>	<p><b>L23</b>-Su quelle base vous céder le congé de création ? -déterminé par la loi -selon le cas</p> <p><b>L24</b>-Pour la constitution de la nouvelle entité, votre entreprise participe-t-elle dans la détermination du dossier administratif et juridique ? <b>oui non</b> Expliquer ?..... .</p> <p><b>L25</b>-Vos entreprises essaimées, participent-elles à des marchés publics ? <b>oui non</b> Pourquoi ..... .....</p> <p><b>L25'</b>-En cas de création de plus qu'une entreprise par le biais d'essaimage dans la même période comment votre entreprise se comporte-t-elle ?.....</p> <p><b>L26</b>- Est-ce que vous examinez profondément le rapport trimestriel portant sur l'avancement de l'exécution du projet ? <b>oui non</b></p> <p><b>L26'</b>- Votre cellule d'essaimage présente-t-elle un rapport sur l'avancement des projets chaque 3 mois ? <b>oui non</b></p> <p><b>L27</b>-Cette période est-elle : <i>courte</i>    <i>longue</i>   </p>
	<b>O2 :</b>				

	<p>Identifier les problèmes auxquels les entreprises désireuses de mettre en place une politique d'essaimage en leur sein se doivent d'être attentives.</p>	<p><b>I5</b>-les problèmes liés au processus</p>	<p><b>Q27</b>-Cette période est-elle : courte longue</p> <p><b>Q28</b>-Les étapes du processus sont-elles claires pour les promoteurs ?</p> <p><b>Q29</b>-Les pratiques d'essaimage sont-elles homogènes ou hétérogènes ?</p> <p><b>Q30</b>- Il y a-t-il partage des 'Best practices' ?</p> <p><b>Q31</b>- Il y a-t-il une valeur ajoutée avec toutes ces étapes ?</p> <p><b>Q32</b>- Comment vous jugez le délai d'acceptation du congé de création ?</p> <p><b>Q33</b>-Il y a-t-il une évaluation et valorisation de l'innovation ?</p>		<p><b>L28</b>-Cochez la réponse convenable -Le promoteur connaît toutes les étapes du processus</p> <p>- Le promoteur ignore la plupart des étapes du processus</p> <p><b>L29</b>Les pratiques d'essaimage sont : -homogènes -hétérogènes</p> <p><b>L30</b>- Il y a-t-il partage des 'Best practices' ? <b>oui</b> <b>non</b></p> <p><b>L31</b>-Avec cette forte interférence administrative et ce nombre d'étapes : -Il y a une valeur ajoutée -Pas de valeur ajoutée</p> <p><b>L32</b>-La période que vous passez pour accepter un congé de création est-elle : -courte -longue -trop longue</p> <p><b>L33</b>-Il y a-t-il une évaluation et valorisation de l'innovation ? <b>Oui non</b></p>
--	---	--	---	--	--

			<p><b>Q34-</b> Comment vous expliquez la lourdeur du blocage du schéma de financement ?</p> <p><b>Q35-</b>Les responsables d'essaimage de différentes entreprises communiquent-ils ensemble ?</p> <p><b>Q36-</b>Que pensez-vous de la confidentialité des projets ?</p> <p><b>Q37-</b>Il y a-t-il des critères de sélection des projets pour le bénéfice des fonds publics ?</p> <p><b>Q38-</b>Les personnels de la cellule d'essaimage suivent-ils des formations spécifiques pour le domaine d'essaimage ?</p> <p><b>Q39-</b>Est-ce que vous bénéficiez d'un système d'information dédié aux projets</p>	<p><b>L34-</b>Comment vous expliquez la lourdeur du blocage du schéma de financement ? -la faiblesse de l'apport personnel -le financement dominé par la logique bancaire -l'absence du rôle des fonds d'essaimage.</p> <p><b>L35-</b>Les responsables d'essaimage de différentes</p> <p><b>L36-</b>La confidentialité des projets est-elle garantie pour tous les niveaux du processus ? <b>Oui non</b></p> <p><b>L37-</b> Il y a-t-il des critères de sélection des projets pour le bénéfice des fonds publics ? <b>Oui non</b></p> <p><b>L38-</b>Les personnels de la cellule d'essaimage suivent-ils des formations spécifiques pour le domaine d'essaimage ? <b>Oui non</b></p> <p><b>L39-</b>Est-ce que vous bénéficiez d'un système d'information dédié aux projets essaimés ? <b>Oui non</b></p>
--	--	--	--	--

			essaimés ?		<b>L40-</b> Avez-vous une communication avec les centres de valorisation des recherches ? <b>Oui non</b>
			<b>Q40-</b> Avez-vous une communication avec les centres de valorisation des recherches ?		
	<b>O3 :</b> Tirer des enseignements utiles pour la formulation d'une vision globale et des orientations stratégiques à même de renforcer cette forme d'aide à la création d'entreprises.	<b>I7-</b> Dédurre à partir des problèmes rencontrés, des solutions possibles pour le développement de l'essaimage	<b>Q41-</b> Quel est le taux de réalisation des objectifs de votre politique d'essaimage ?  <b>Q42-</b> Est-ce que vous prenez en considération, l'existence des recherches scientifiques ?  <b>Q43-</b> Comment vous juger l'idée d'intégrer officiellement la phase poste création dans la convention d'essaimage ?  <b>Q44-</b> Encouragez-vous l'idée de définir formellement le rôle des responsabilités des différents acteurs ?  <b>Q45-</b> Vous êtes pour ou		<del><b>L41-</b> Quel est le taux de réalisation des objectifs de votre politique d'essaimage ?</del> Nul Faible Moyen Bon  <b>L42-</b> Est-ce que vous prenez en considération, l'existence des recherches scientifiques ? <b>Oui non</b>  <b>L43-</b> Comment vous juger l'idée d'intégrer officiellement la phase poste création dans la convention d'essaimage ? <b>Oui non</b>  <b>L44-</b> Encouragez-vous l'idée de définir formellement le rôle des responsabilités des différents acteurs ? <b>Oui non</b>  <b>L45-</b> Vous êtes pour ou contre l'essaimage scientifique en Tunisie ? <b>Oui non</b>

			contre l'essaimage scientifique en Tunisie ?  <b>Q46</b> -Quelles sont les améliorations que vous proposez ?		<b>L46</b> -Quelles sont les améliorations que vous proposez ?
--	--	--	---	--	---

L'objectif de ce travail est de s'assurer que le questionnaire comprend bien toutes les questions essentielles sans ajouter des questions superflues.

En se basant sur les conseils d'Usinier et al. (1993), nous avons rédigé notre questionnaire tout en mélangeant les questions d'une part, mais aussi en regroupant les questions qui portent sur les mêmes thèmes communs et, d'autre part, en commençant par les questions factuelles les plus simples.

Autre point respecté dans la rédaction du questionnaire, il concerne le processus même de l'essaimage stratégique. Nous l'avons conçu par rapport au déroulement de ce dernier. Malgré que la rédaction du questionnaire s'appuie essentiellement sur l'analyse des entretiens exploratoires, certaines questions ont été posées en se référant à la littérature.

Une fois le questionnaire rédigé, plusieurs précautions ont été prises

Pour garantir un recueil de données pertinentes et exploitables en vue d'un envoi par courrier électronique, une étude préalable a été faite une fois le questionnaire rédigé. Notre objectif a été d'éviter deux sortes de biais : des biais liés à la formulation des questions, et des biais liés à l'ordre des questions.

Nous avons mis en place la première version du questionnaire au début de l'année 2012. Par la suite, nous l'avons soumis à la relecture auprès de notre directeur de thèse ainsi qu'un expert en essaimage (directeur d'une grande cellule d'essaimage en Tunisie).

L'objectif de ces relectures consistait à vérifier que :

- la lisibilité du document ;
- la rédaction des questions ;
- la cohérence globale des questions ;
- les questions sont comprises par les responsables des entreprises essaimantes (dirigeants ou responsable de l'unité d'essaimage) dans le sens voulu pour obtenir une réponse exploitable ;

Après ces relectures, le questionnaire initial a subi de nombreuses modifications et par conséquent, une amélioration du fond et de la forme du document.

Nous allons tenter de relier le concept de performance (efficacité, efficience et effectivité) à nos observations en montrant en quoi l'articulation des logiques d'intervention des entreprises essaimante, peut permettre la reconnaissance de la performance du processus d'essaimage. Notre objectif est d'établir une modélisation du processus d'essaimage en se basant sur ce concept de performance.

Conscients des difficultés d'accès aux données individuelles sur les projets ayant bénéficié d'une convention d'essaimage, en particulier ceux recensés et centralisés au Ministère de l'Industrie, nous avons opté pour une enquête plutôt qualitative des principales variables et paramètres entrant en jeu dans le processus d'essaimage, illustrée par quelques cas qui permettront de comprendre le mode opératoire et dégager les principaux freins et obstacles rencontrés dans les projets d'essaimage.

Pour cela, nous nous sommes appuyés aussi bien sur les projets ayant pu entrer en production (cas de succès), que les cas de non réalisation (ou d'échec), c'est-à-dire les projets qui stagnent dans un des maillons du processus d'essaimage.

Par la suite, il sera intéressant d'initier notre étude par une statistique descriptive univariée et bivariée. Ce qui va permettre de bien encadrer notre échantillon.

### **2.2.2 Etude descriptive de la population cible :**

Avant de commencer notre description, il sera intéressant de rappeler les critères de choix de notre échantillon.

Notre échantillon a été choisis selon quelques critères très simples ;

- Il s'agit seulement des entreprises essaimantes officiellement (c'est-à-dire celles signataires de la charte)
- Plus précisément celles qui ont fait des opérations d'essaimage.

*Il s'agit en fait de toute la population adhérente à la politique d'essaimage à condition qu'elle a fait quelques opérations d'essaimage (des projets en activités ou au moins qui sont en cours de préparation).*



Etant donné que les créations effectives par essaimage ne sont pas encore de bon nombre, il serait inutile d'étudier la performance des entreprises essaimées (réellement créées). Il est donc préférable de traiter notre étude avec les entreprises essaimantes puisqu'elles sont capables de prendre la responsabilité de leur choix.

Suite à notre contact avec les responsables de la Direction Générale de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises DGPPME, il s'est avéré qu'il y a 45 entreprises signataires. Seules 19 entités, ont réalisé en début 2012, des opérations d'essaimage (tous stades confondus). Ce qui mène à s'interroger sur les raisons d'une telle défection dont on voudrait trouver des explications.

Toujours selon la DGPPME, le nombre de projets déclarées depuis le lancement du programme jusqu'à la fin 2011 s'élève à 488 soit un peu moins d'une centaine de conventions par an (les années 2005 et 20011 n'ayant pas été prises en compte car non représentatives), avec une majorité de promoteurs externes aux entités essaimantes ; qui représentent 55% du total des projets et un taux de réalisation de 38% environ (185 entreprises essaimées entrées en production). Notons que 271 projets sont encore en phase d'instruction et 32 promoteurs ont décidé d'abandonner. Précisons que l'année 2011 a connu très peu de nouvelles demandes, voire même le retrait de certaines entreprises essaimantes du programme, à cause de la conjoncture exceptionnelle liée à la révolution.

**\*Le type des entreprises (publique/privée) :**

En examinant le tableau suivant, il sera clair que notre population est à **majorité publique**, soit 14 entreprises dont 9 entreprises qui sont parmi les pionnières (signataires de la charte en 2006). Alors que les entreprises essaimantes privées, sont au nombre de 5 dont 3 signataires depuis 2006.

Ce qui augmente notre curiosité à savoir les raisons de ce déclin des entreprises privées dans la pratique d'essaimage en Tunisie.

**Tableau croisé Type de l'entreprise \* Date de la charte d'essaimage**

Effectif

		Date de la charte d'essaimage		Total
		2006	2009	
Type de l'entreprise	publique	9	5	14
	privée	3	2	5
Total		12	7	19

**\*Le secteur d'activité :**

Notre échantillon est constitué d'un secteur d'activité à majorité industrielle (12 parmi 19). Ce qui affirme que la conjoncture industrielle tunisienne est la meilleure dans l'amélioration du développement économique à travers l'incitation à la création des entreprises par l'essaimage.



**Secteur d'activité**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
industriel	12	63,2	63,2	63,2
Service	5	26,3	26,3	89,5
autre	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**\*L'effectif de notre population :**

En examinant le graphique suivant, on remarque qu'il y a dominance de trois grandes parties indiquant les effectifs des entreprises les plus remarquables dans notre population essaimante.

Il s'agit de :

- 36 % de la population essaimante dont l'effectif est compris entre 1 et 1000.
- 15,8 % de cette population avec un effectif compris entre 1001 et 2000 et le même pourcentage pour les entreprises avec un effectif allant de 7001 jusqu' à 8000 employés.

On peut dire alors que la majorité de la population essaimante a un modeste effectif employé.

**Effectif employé**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
{0;1000}	7	36,8	36,8	36,8
{1001;2000}	3	15,8	15,8	52,6
{4001;5000}	1	5,3	5,3	57,9
{5001;6000}	1	5,3	5,3	63,2
{7001;8000}	3	15,8	15,8	78,9
{8001;9000}	1	5,3	5,3	84,2
{9001;10000}	1	5,3	5,3	89,5
{12001;13000}	1	5,3	5,3	94,7
+que 13000	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

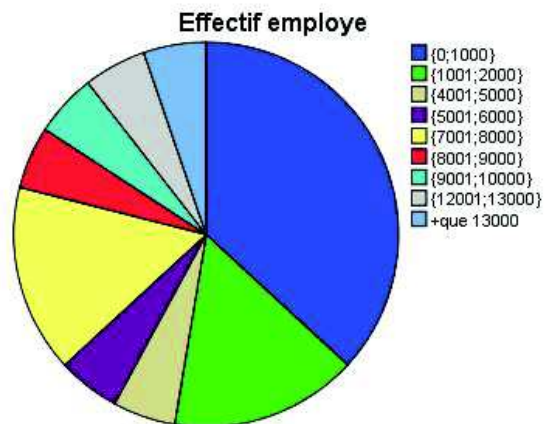


Tableau croisé Secteur d'activité \* Nombre de conventions

Effectif		Nombre de conventions						Total
		{1;10}	{11;20}	{21;30}	{41;50}	{91;100}	+que100	
Secteur d'activité	industriel	7	0	2	1	1	1	12
	Service	3	1	0	1	0	0	5
	autre	1	0	0	0	1	0	2
Total		11	1	2	2	2	1	19

Tableau croisé Type de l'entreprise \* Nombre de conventions

Effectif		Nombre de conventions						Total
		{1;10}	{11;20}	{21;30}	{41;50}	{91;100}	+que100	
Type de l'entreprise	publique	7	1	2	2	1	1	14
	Privée	4	0	0	0	1	0	5
Total		11	1	2	2	2	1	19

**Tableau croisé Nombre de conventions \* Date de la charte d'essai**

Effectif

		Date de la charte d'essai		Total
		2006	2009	
Nombre de conventions	{1;10}	4	7	11
	{11;20}	1	0	1
	{21;30}	2	0	2
	{41;50}	2	0	2
	{91;100}	2	0	2
	+que100	1	0	1
Total		12	7	19

**Tableau croisé Nombre de conventions \* Adhésion à l'essai**

Effectif

		Adhésion à l'essai		Total
		délibérée	imposée	
Nombre de conventions	{1;10}	3	8	11
	{11;20}	0	1	1
	{21;30}	0	2	2
	{41;50}	0	2	2
	{91;100}	0	2	2
	+que100	0	1	1
Total		3	16	19

### 2.2.3 Analyse factorielles des correspondances multiples et mesures de discrimination

« Une méthodologie factorielle permettant d'inclure à la fois des variables quantitatives et qualitatives en tant qu'éléments actifs d'une même analyse a été proposée par B. Escofier en 1979 dans le cadre de l'analyse des correspondances multiples.

De son côté, Saporta a esquissé en 1990 une méthodologie ayant le même objectif mais dans le cadre de l'analyse en composantes principales. Enfin, la pratique de l'analyse factorielle multiple (AFM) suggère la possibilité de mettre en oeuvre une AFM sur des données mixtes en considérant chaque variable, quantitative ou qualitative, comme un groupe d'une seule variable. On peut montrer que ces trois approches conduisent aux mêmes résultats. L'ensemble de ces trois points de vue confère à la méthode proposée initialement par B. Escofier le statut d'une méthode à part entière : l'Analyse Factorielle de Données Mixtes (AFDM).

#### A- Analyse des correspondances multiples

Remarques		
Résultat obtenu		02-JUN-2014 22:07:09
Commentaires		
	Données	C:\Users\imen\Documents\besmellah base.sav
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>

	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		19

Syntaxe

```

MULTIPLE CORRES
VARIABLES=Adhesi Datchar
PlanEss DevDur RessHum ValRech
RefPrAvC ModBEtd ModPrDir
ExgSect OrienZDR Type
TauReaObjEss
/ANALYSIS=Adhesi(WEIGHT=1)
Datchar(WEIGHT=1)
PlanEss(WEIGHT=1)
DevDur(WEIGHT=1)
RessHum(WEIGHT=1)
ValRech(WEIGHT=1)
RefPrAvC(WEIGHT=1)
ModBEtd(WEIGHT=1)
ModPrDir(WEIGHT=1)
ExgSect(WEIGHT=1)
OrienZDR(WEIGHT=1)
Type(WEIGHT=1)
TauReaObjEss(WEIGHT=1)
/MISSING=Adhesi(PASSIVE,MODEIMPU)
Datchar(PASSIVE,MODEIMPU)
PlanEss(PASSIVE,MODEIMPU)
DevDur(PASSIVE,MODEIMPU)
RessHum(PASSIVE,MODEIMPU)
ValRech(PASSIVE,MODEIMPU)
RefPrAvC(PASSIVE,MODEIMPU)
ModBEtd(PASSIVE,MODEIMPU)
ModPrDir(PASSIVE,MODEIMPU)
ExgSect(PASSIVE,MODEIMPU)
OrienZDR(PASSIVE,MODEIMPU)
Type(PASSIVE,MODEIMPU)
TauReaObjEss(PASSIVE,MODEIMPU)
/DIMENSION=2

/NORMALIZATION=VPRINCIPAL
/MAXITER=100
/CRITITER=.00001
/PRINT=CORR DISCRIM
/PLOT=OBJECT(20)
JOINTCAT(Adhesi Type Datchar
PlanEss RessHum DevDur ValRech
RefPrAvC ModBEtd ModPrDir
ExgSect OrienZDR TauReaObjEss)
(20) DISCRIM (20).

```

2014/2015



Ressources	Temps de processeur	00:00:01,15
	Temps écoulé	00:00:01,17

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\imen\Documents\besmellah base.sav

#### **Solvabilité**

Multiple Correspondence

Version 1.0

by

Data Theory Scaling System Group (DTSS)

Faculty of Social and Behavioral Sciences

Leiden University, The Netherlands

#### **Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	19
Observations actives avec valeurs manquantes	0
Observations supplémentaires	0
Total	19
Observations utilisées dans l'analyse	19

**Historique des itérations**

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
27 <sup>a</sup>	3,38983	,00001	9,61017

a. Le processus d'itération s'est interrompu car la valeur test de la convergence a été atteinte.

**Récapitulatif des modèles**

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,821	4,126	,317	31,738
2	,675	2,654	,204	20,414
Total		6,780	,522	
Moyenne	,764 <sup>a</sup>	3,390	,261	26,076

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Le premier résultat qui nous intéresse est le récapitulatif des modèles.

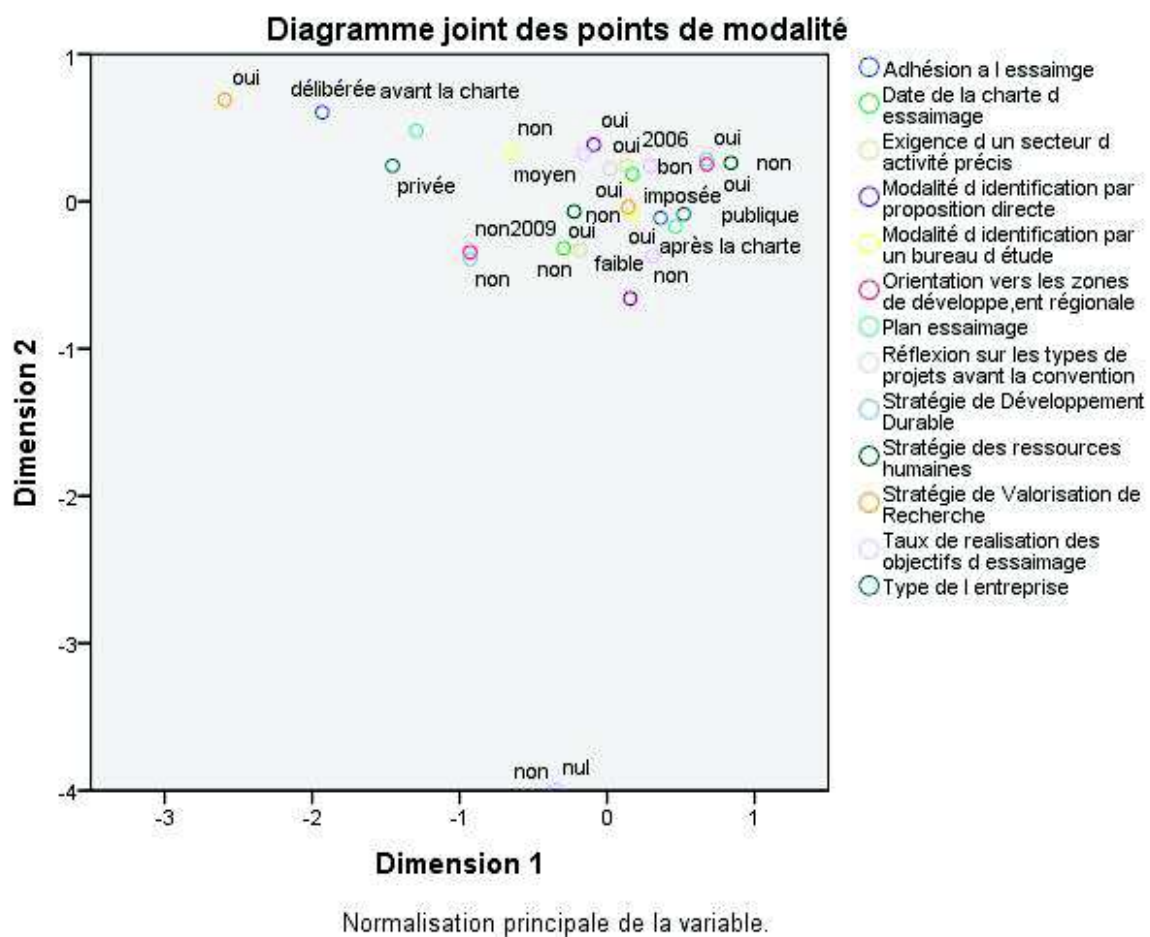
L'ensemble des résultats des variables qu'on a entrés, ont dégagé deux facteurs (deux dimensions), d'un total de 52 % qui est assez satisfaisant. Alors ces deux facteurs représentent 52% de l'ensemble des informations données par la totalité des variables qu'on a introduit.

Aussi, on s'est intéressé par Alpha de Cronbach qui permet de mesurer la fiabilité de l'information.

## Quantifications

## Diagramme

## Points des modalités



Pour ce diagramme, on remarque qu'il s'agit ici d'une analyse selon les couleurs présentées dans la clef du schéma.

Il est clair qu'il y existe à peu près deux groupes d'entreprises ; pour la foule des modalités situées à droite, elle présente les entreprises publiques. Donc, la modalité « publique » est très proche de la modalité « 2006 » et peu loin de celle de « 2009 ». Ce qui explique que la majorité des entreprises essaimantes publiques ont signé la charte depuis 2006 et cet engagement a été plus ou moins imposé par l'Etat.

Comme il est clair aussi qu'il y a une corrélation entre la variable « taux de réalisation des objectifs » et celle « exigence d'un secteur d'activité ». On remarque alors que les entreprises publiques qui ont un bon taux de réalisation des objectifs ont exigé le secteur d'activité de leurs essaimés, comme elles avaient une orientation vers les zones de développement régionale.

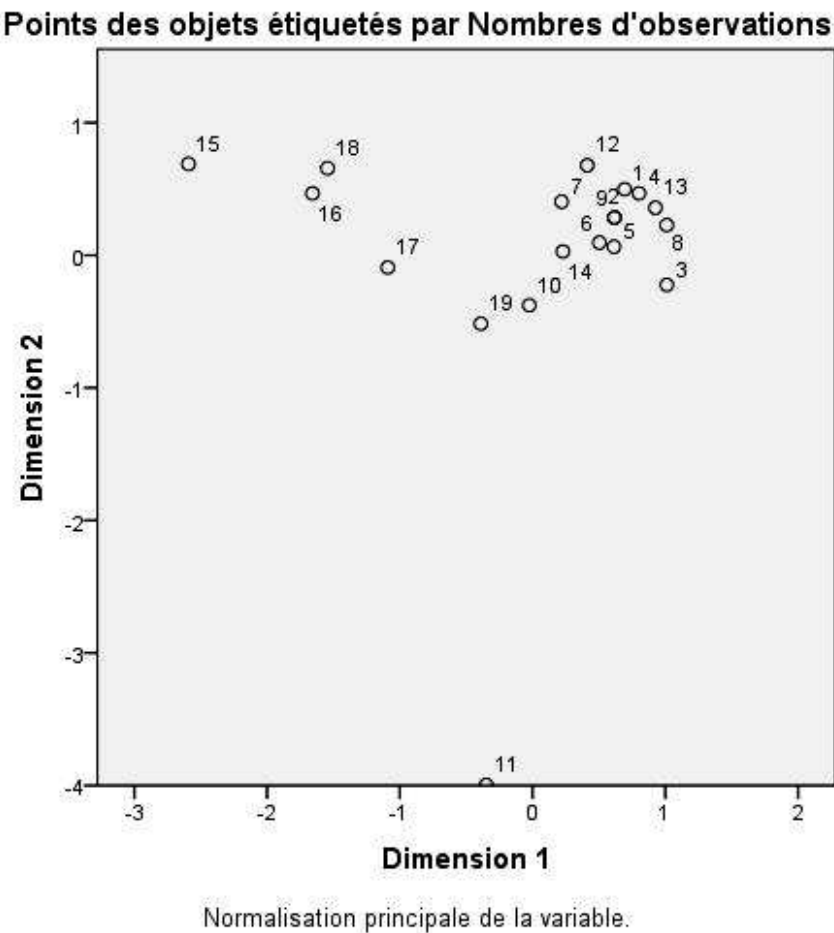
Dimension: 1

	Adhésion à l'essaimage	Date de la charte d'essaimage	Plan essaimage	Stratégie de Développement Durable	Stratégie des ressources humaines
Adhésion à l'essaimage	1,000	,268	,725	,508	
Date de la charte d'essaimage	,268	1,000	,287	,012	
Plan essaimage	,725	,287	1,000	,459	
Stratégie de Développement Durable	,508	,012	,459	1,000	
Stratégie des ressources humaines	,224	-,141	,015	,440	
Stratégie de Valorisation de Recherche	,544	,309	,394	,276	
Réflexion sur les types de projets avant la convention	-,102	,309	-,141	,276	
Modalité d'identification par un bureau d'étude	,130	-,127	,278	,083	
Modalité d'identification par proposition directe	,331	,131	,209	-,233	
Exigence d'un secteur d'activité précis	-,077	,233	-,025	,136	
Orientation vers les zones de développement régionale	,508	,012	,459	,784	
Type de l'entreprise	,725	,039	,729	,701	
Taux de réalisation des objectifs d'essaimage	,295	,178	,175	,246	
Dimension	1	2	3	4	

Valeur propre	4,126	2,112	1,820	1,427
---------------	-------	-------	-------	-------

Objets

Points étiquetés par

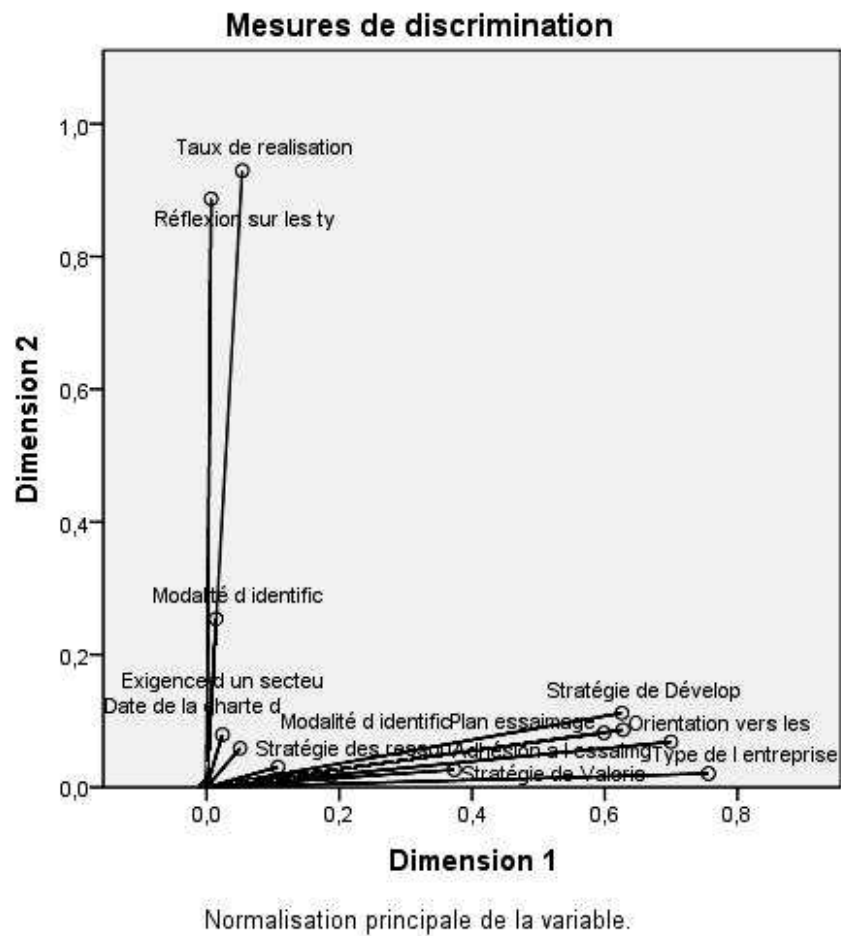


Il s'agit dans ce schéma, des points des objets étiquetés par nombres d'observations. D'où la formation de deux groupes de points : le premier à droite, il regroupe les entreprises (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,12,13 et 14), alors que le deuxième situe à gauche, il se constitue des entreprises (15,16,17,18 et 19). Alors que l'entreprise 11 est en bas du schéma, et elle diffère des deux autres groupes en constituant une spécificité propre à elle.

## B- Mesures de discrimination

Mesures de discrimination			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
Adhesion a l'essaimage	,700	,068	,384
Date de la charte d'essaimage	,051	,059	,055
Plan essaimage	,599	,082	,340
Stratégie de Développement Durable	,626	,112	,369
Stratégie des ressources humaines	,188	,018	,103
Stratégie de Valorisation de Recherche	,373	,026	,200
Réflexion sur les types de projets avant la convention	,007	,887	,447
Modalité d'identification par un bureau d'étude	,107	,031	,069
Modalité d'identification par proposition directe	,014	,254	,134
Exigence d'un secteur d'activité précis	,024	,079	,052
Orientation vers les zones de développement régionale	,628	,087	,357
Type de l'entreprise	,756	,021	,388

Taux de réalisation des objectifs d'essaimage	,054	,929	,492
Total actif	4,126	2,654	3,390
Pourcentage de variance expliquée	31,738	20,414	26,076



Adhésion à l'essaimage, plan essaimage, stratégie de développement durable, orientation vers les zones de développement régionale et le type des entreprises ; ce sont des variables qui sont rassemblés dans une même partie du graphique.

Par la suite, on peut remarquer que la variable « taux de réalisation des objectifs » est très proche de la variable « réflexion sur les types des projets d'essaimage ».

**Des analyses complémentaires devront être réalisées pour établir un lien précis entre la performance de l'implication de l'entreprise essaimante et le succès du processus.**

**Il semble néanmoins que la modularité du système d'accompagnement offert par les entreprises essaimantes soit à l'origine de différences significatives en termes de performance du processus.**

**Conclusion :**



## **Chapitre 3 :**

### **Proposition d'une nouvelle vision pour combler les carences de l'élevage conventionnel tunisien**

La totalité de ce chapitre n'est pas du tout définitive, il s'agit d'une simple présentation de nos idées qui seront par la suite, traitées convenablement.

## **3.0 Introduction :**

### 3.1 Modélisation de l'essaimage conventionnel :

L'essaimage se positionne comme une voie originale, *a priori* efficiente, méritant d'être explorée. Elle répond en tout cas précisément aux logiques de développement proposées, puisqu'elle se conçoit comme une technique d'appui à la création ou à la reprise d'entreprises ou d'activités.(Daval, 2001)

L'implication de l'entreprise source, c'est-à-dire de l'employeur, dans le processus entrepreneurial conduit par l'un de ses salariés, est une chance pour celui-ci qui dispose alors d'un mécanisme d'appui *a priori* performant et, en tout état de cause, sécurisant. (Daval, 2001)

Le processus d'essaimage est centré autour de la création ou de la reprise de la firme par l'essaimé : des actions ont lieu avant, d'autres se déroulent à la suite de cette étape qui se présente davantage comme une phase transitoire permettant un changement de statut pour le salarié. Pour tous les praticiens rencontrés, l'événement que représente la création ou la reprise, au sens juridique, de l'entreprise n'est pour le processus d'essaimage qu'accessoire. Les particularités de cette pratique et certainement également ses atouts, se situent dans les phases amont et aval, dont l'importance est souvent négligée ou sous-évaluée par l'entrepreneur lorsqu'il est livré à lui-même, comme dans les situations de création *ex-nihilo*. (Daval, 2001).

Quel que soit le type d'essaimage considéré, la structure générale du processus mis en œuvre est toujours identique et conforme au schéma suivant.



Source : Daval 2001

Selon Daval 2001, ce sont les phases situées en amont et en aval du processus qui donnent à l'essaimage son caractère spécifique. La phase de création ou de reprise juridique est, quant à elle, identique à toutes les autres formes de création ou de reprise : l'essaimage permet uniquement d'améliorer sa faisabilité.

Dans la même logique du modèle de Daval, nous avons exploré les détails du processus d'essaimage tunisien, formellement établis.

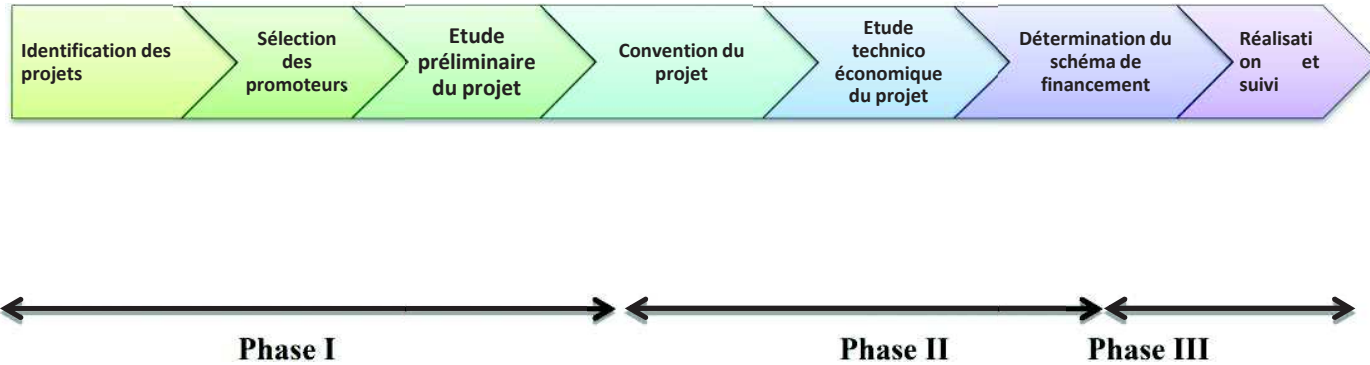
Les pratiques observées sur le terrain, au sein des organisations essaimantes, montrent de grandes disparités dans les services mis en œuvre pour accompagner les projets d'essaimage.

Par exemple, chez l'entreprise POULINA, la cellule d'essaimage se résume à un simple contact chargé de traiter administrativement les dossiers. Les résultats divergent également, entre la société VACPA du groupe Boujbel qui n'a créé qu'une seule entreprise par essaimage, et le groupe POULINA qui en a créé 94. En fait POULINA a réussi à intégrer l'essaimage dans sa stratégie et à automatiser le processus de traitement des dossiers d'essaimage, sur la base de conventions de financement standardisées avec des banques et des sociétés de leasing. Ce qui approuve de dire que la qualité et la valeur ajoutée des projets dépend généralement du mode d'essaimage.

Dans le cas de la Tunisie Telecom, malgré le fait de disposer d'une filiale financière, DIVA SICAR disposant de moyens plus importants que les FCPR, notamment ceux créés par le Groupe Chimique Tunisien, l'activité n'a pas réussi à prendre son envol.

Il est à noter aussi, que la Poste et la Tunisie Telecom, qui auraient subi des pressions syndicales juste après la révolution, l'essaimage ayant été remis en cause, car perçu comme moyen de délestage de personnel ou de sous-traitance d'activités, certainement à cause de la qualité et la typologie des projets qui ont été traités ainsi que le mode d'accompagnement proposé..

Suite à notre enquête menée auprès des responsables des unités d'essaimage, on a pu comparer les pratiques au modèle de processus prescrit par la réglementation, représenté par le cheminement suivant :



Ce processus d'essaimage semble bien cadrer les pratiques observées sur le terrain. En effet, les entreprises essaimantes, doivent respecter les étapes de ce processus pour justifier le respect de la charte d'essaimage signée avec le ministère de tutelle.

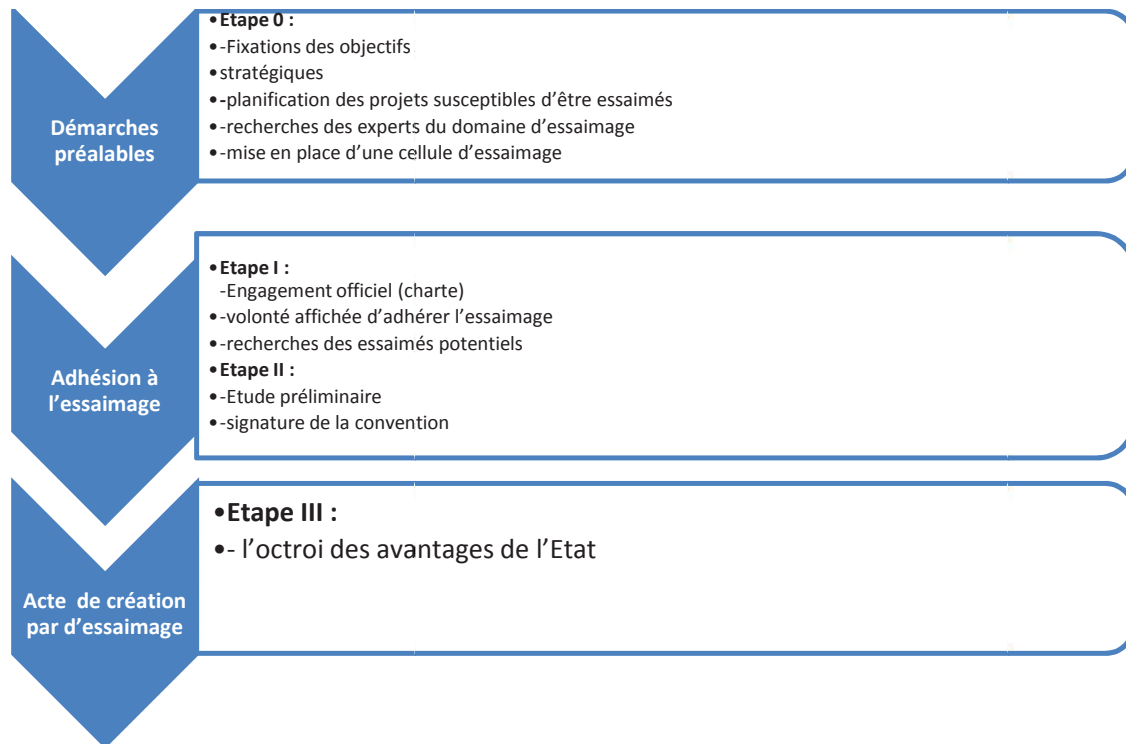
Nous présentons en ce qui suit notre modélisation du processus d'essaimage conventionnel typique. A travers lequel nous tentons de remédier le processus d'essaimage existant chez les entreprises tunisiennes. En comparant les deux représentations du processus d'essaimage conventionnel tunisien, il sera facile à remarquer que l'étape 0 n'existe pas réellement sur terrain. Il s'agit d'une première tentative de remède de cette pratique. Ceci était suite à une première investigation du terrain. A travers laquelle, nous avons conclu que le manque de **planification** du programme d'essaimage est une cause indirecte de la lourdeur de la procédure.

Etape 0 : De l'objectif à l'idée d'un projet

.Etape I : Etude du projet et de schéma de financement

Etape II : Etude préliminaire du projet

Etape III : Phase de la réalisation du projet et le suivi



### La mission de SAGES Capital

A l'initiative du Ministère de l'Industrie, l'Energie et des PME, la Société d'Assistance et de Gestion des Fonds d'Essaiage dénommée SAGES Capital s.a. a été constituée le 11 Mai 2006, par 8 entreprises publiques avec un capital initial de 450.000 dinars.

La SAGES Capital composée de professionnels dans le métier du capital investissement, a obtenu depuis le mois de Juin dernier son agrément du Conseil du Marché Financier (CMF) pour pouvoir

pratiquer son métier de gestionnaire de fonds. Afin de rassurer les entreprises publiques sur la bonne utilisation de leurs fonds, et créer une atmosphère de partenariat et de concertation avec ses responsables, la SAGES Capital a élaboré et négocié conjointement avec les responsables des fonds les règlements intérieurs qui régissent la gestion des 8 fonds. Ces règlements ont aussitôt été approuvés par le CMF, qui a émis un agrément pour chacun des fonds fin Octobre.

La BFPME a été choisi la banque dépositaire pour ces fonds. La libération des fonds a été effectuée début Décembre date à partir de laquelle la SAGES pourrait démarrer son activité et commencer la participation au financement des entreprises essaimées.

La SAGES Capital a pour premier rôle de mettre en exécution la loi 2005-56 du 18 Juillet 2005 relative à l'essaimage des entreprises économiques. Selon l'article 1 de ladite loi « l'essaimage est tout encouragement ou assistance (financière et autre) qu'une entreprise économique (publique ou privée) accorde à des promoteurs issus de son personnel ou venant de l'extérieur, pour les inciter à créer des entreprises indépendantes ou à poursuivre des activités qu'elle exerçait elle-même auparavant ».

Pour procéder à la mise à disposition de ces promoteurs, des fonds nécessaires et des mécanismes d'assistance appropriés, la loi 2005-105 du 19 décembre 2005 a autorisé la création des Fonds Communs de Placement à Risque.

Ce sont des fonds similaires aux fonds gérés par les sociétés d'investissement à capital SICAR, qui bénéficient des mêmes avantages fiscaux, ouvert par ces entreprises (publiques ou privées) pour une durée limitée de 10 à 12 ans, et dédiés à la participation dans le capital des entreprises essaimées.

SAGES Capital oeuvrera à atteindre les objectifs fixés par le programme national d'essaimage à savoir la mobilisation de 50 MD (30 MD secteur privé et 30 MD secteur publique) pour la création de 300 PME entre 2006 et 2010.

Pour cela, la SAGES Capital a mis en place une campagne nationale et internationale de sensibilisation des entreprises du secteur publique et du secteur privé ainsi que les bailleurs de fonds internationaux pour adhérer au dit programme et mobiliser les fonds nécessaires.

Une campagne similaire est aussi programmée auprès des candidats à l'essaimage ciblés à savoir :

- Le personnel des entreprises publiques,
- Le personnel des entreprises privées,
- Les chercheurs et académiciens porteurs de projets,
- Les tunisiens expatriés à l'étranger,
- Tout porteur de projet essaimable.

### **L'activité de la SAGES avec les entreprises Essaimeuses**

Avec ces entreprises le rôle de la SAGES Capital consiste essentiellement à :

- Sensibiliser les premiers responsables de l'importance stratégique de l'essaimage,
- Lever et autoriser leur fonds par le CMF,
- Accompagner la cellule d'essaimage à appréhender les plans d'affaires présentés,
- Gérer leurs fonds pour leurs comptes,

Accompagner les essaimés jusqu'à rétrocession de leurs participations.

### **L'activité de la SAGES avec les Cellules d'Essaimage**

Encadrer ses responsables sur l'importance économique et surtout stratégique de l'essaimage.

Vulgariser la culture de capital risque et de capital création et le rôle important que joue la société de gestion à cet effet,

Accompagner la cellule d'essaimage à appréhender les plans d'affaires présentés ...

Accompagner leurs candidats jusqu'à validation du plan d'affaires, puis bouclage du schéma d'investissement, rétrocession de leurs participations

Un flow chart est déjà défini qui comporte la répartition des tâches de l'unité d'appui au programme d'essaimage au MIEPME à la société de gestion SAGES

Un programme d'assistance technique sera demandé à la BEI pour accompagner les cellules d'essaimage et la société de gestion.

### **L'activité de la SAGES avec les candidats à l'essaimage**

La relation de la SAGES Capital avec les candidats potentiels à l'essaimage commence des :

- La réception de la convention type avec la société essaimeuse,
- La réception du plan d'affaires tel que validé par la cellule d'essaimage,
- Un entretien avec le promoteur.

Une fois reçu, la SAGES Capital fera ce qui suit :

- Faciliter la transition des promoteurs du statut de salariés au statut d'entrepreneurs et minimiser le risque d'échec de leurs entreprises,
- Faire les diligences nécessaires pour la validation des plans d'affaires des projets à essayer, ou les retourner à la cellule pour réajustement.
- Participer aux capitaux des projets,
- Appuyer les promoteurs par le réseau de SAGES Capital,
- Encadrer les promoteurs et veiller à ce que leurs projets réussissent,
- Eclairer les promoteurs sur les voies à racheter ou à faire racheter les parts des FCPR dans ces projets pour que la SAGES Capital à son tour rétrocède à son tour ses participations aux entreprises essaimeuses avec ses plus-values.

### **L'activité de la SAGES avec les sociétés essayées**

La SAGES Capital ne se contente pas de financer les projets, mais aussi d'assister les nouveaux promoteurs durant la phase de démarrage de leurs sociétés. De ce fait le suivi est une phase décisive et très importante dans la vie de la SAGES et celle de l'entreprise essayée.



Comme tout gestionnaire de fonds, la SAGES se doit, à travers des mesures prédéfinies dans le pacte d'actionnaires, de s'assurer de ses droits avec les essaimés tout en respectant ses obligations.

L'objectif de ces mesures est d'assurer à la SAGES les meilleures conditions d'une meilleure sortie et aux fonds d'une rétrocession de leurs participations et des plus values.

Ceci est fondé sur 2 raisons : la première est de veiller à la viabilité du fonds, et la seconde est de réaliser une plus-value supérieure à celle que procure un investissement sans risque.

La SAGES veillera à assurer sa sortie et celle des souscripteurs aux fonds selon plusieurs scénarios dont nous citons :

- La cession des titres aux entrepreneurs/fondateurs (de préférence sans le recours au portage),
- La cession des titres aux managers ou aux salariés avec un effet de levier bancaire,
- La cession des titres à des tiers financiers,
- La cession des titres à des groupes industriels,
- La cotation au marché alternatif.

### **La mission sur l'essaimage en Tunisie**

L'objectif global de cette mission était l'accélération de la création d'entreprises à travers l'essaimage

Les quatre objectifs spécifiques :

- Former les responsables des cellules d'essaimage
- Disposer d'une base de données d'experts locaux et internationaux ayant surtout des compétences et de l'expérience sectorielles ;
- Elaborer des plans de communication pour les entreprises essaimantes sélectionnées

- Réaliser des plans d'essaimage pour ces entreprises.

### **Des dysfonctionnements :**

Ce qui a été mis en évidence dans le cadre de la mission sur l'essaimage est que les responsables des cellules d'essaimage sont souvent des personnes très expérimentées, qui ont subi des pressions monstres (dont l'essaimage à chaud dans certaines entreprises essaimantes) et sur les dos desquels a été bâti le processus de l'essaimage en Tunisie, sachant que les trois premières années ont été déterminantes pour donner le ton. Ce n'est donc pas la formation de ces responsables qui est en cause, mais leur manque de moyens, une défaillance de la communication, ainsi que les problèmes de coordination entre les cellules d'essaimage elles-mêmes (pour échanger les expériences), et entre les cellules d'essaimage et la SAGES, laquelle, de son côté, ne dispose pas des moyens humains et logistiques suffisants pour assurer le suivi et le coaching des candidats à l'essaimage.

*Le premier dysfonctionnement important tourne donc autour de l'axe de la communication, un axe important pour «roder» le réseau d'essaimage.*

*Une autre insuffisance majeure constatée dans le cadre de cette mission réside dans la teneur de la base de données des experts.* En effet, ces derniers sont souvent des généralistes. Cette insuffisance a montré la nécessité d'amener les responsables des cellules d'essaimage à s'exprimer sur les profils d'experts les plus pertinents selon l'entreprise et les idées de projets à développer. Outre l'importance de cet enjeu pour faire aboutir le processus d'essaimage, il y va également de la nécessité de donner naissance par essaimage à des entreprises beaucoup plus créatrices d'emplois, ce qui interroge directement la veille technologique (et l'importance d'y associer les profils les plus compétents).

Il faut insister encore sur l'importance de résoudre les problèmes organisationnels des entreprises essaimantes (la nécessité de bien communiquer, y compris avec un site web; de coordonner les actions et - auparavant - de bien organiser les cellules d'essaimage en termes de définition des rôles et des tâches; mais en amont, de sensibiliser, de bien diagnostiquer les ressources humaines et leur implication et *de ne pas sous-estimer le poids des syndicats qui, dans certaines entreprises, peuvent être un grand frein à l'essaimage* ) et de dresser *un plan d'essaimage par entreprise, qui tienne compte de ses caractéristiques*.

### **Certaines grandes pistes d'amélioration**

- Le rôle du coordinateur du mécanisme de l'essaimage est très important, notamment pour ce qui est de la coordination entre les différentes structures d'accompagnement (les centres d'affaires ; les cellules d'essaimage ; les pépinières). En outre, il faut qu'il y ait un site fédérateur de l'essaimage. Plus généralement, un certain système d'information doit être mis en oeuvre pour assurer *la traçabilité des essaimés*, de tous les acteurs et des blocages (processus suivi, temps, difficultés rencontrées, survie et mortalité) et pour engager les actions correctives. C'est un *tableau de bord qui sera mis à la disposition du ministère*. Mais ce sera également un outil de *redevabilité des différentes parties prenantes dans le processus, dont les essaimés eux-mêmes*, qui pourraient être évalués et même notés.
- Il est important de renforcer la SAGES dans ses capacités (surtout humaines et logistiques) d'accompagnement, de financement et de suivi des projets, notamment en ce qui concerne la phase de post-crétion (les 4 premières années de l'entreprise essaimée).
- L'essaimage devrait être au service de l'innovation, du développement d'activités et de la création d'emplois. Aussi, gagnerait-il à être mené dans les mêmes domaines d'activité de l'entreprise essaimante.
- Il serait pertinent d'impliquer les centres techniques dans les réflexions sur l'essaimage. A ce propos, les statistiques sont éloquentes : la plupart des créations par essaimage se font dans les services (peu créateurs d'emploi), alors que les créations «pures» se font surtout dans l'industrie et créent significativement plus d'emplois (chiffres API 2008).

### **Comment renouveler et élargir la vision de l'essaimage :**

- L'essaimage ne devrait pas être guidé (uniquement) par la recherche d'incitations fiscales et financières ou par des raisons politiques (comme nous l'avons conclu dans notre travail de mastère depuis 2006); il doit être sous-tendu par une stratégie d'entreprise, tout en étant en cohérence avec la stratégie nationale en la matière. L'essaimage peut même être réfléchi à l'intérieur de l'entreprise comme stratégie de développement et d'exploration des gisements de productivité, même si les entreprises publiques ont du mal à s'inscrire dans cette optique. Néanmoins, avec le temps, même ces dernières, qui n'ont pas adhéré par initiative, ont développé dans leurs cellules d'essaimage un savoir-faire et une expertise qui ont contribué à les faire bouger. Plus généralement, à partir du moment où une entreprise devient grande, elle doit optimiser ses activités et son fonctionnement, ne pas s'éloigner de son coeur de métier et innover. Elle a donc intérêt à faire de l'essaimage.

- L'essaimé doit être impliqué dans la confection de son plan d'affaires et veiller à être viable et à se différencier par rapport à l'existant.

- Il est important de développer le suivi post-crédation des essaimés car la mortalité est un signal négatif et néfaste sur tout le processus.

- Pour développer l'essaimage, il faut travailler sur toutes les populations (y compris les plus vulnérables), sur tous les fronts (la motivation, le développement du réseau de la personne, les structures d'accompagnement et de financement, le cadre organisationnel des entreprises, le cadre législatif) et au vu de développer différents types d'essaimage (dont l'essaimage académique, l'essaimage technologique).

- Dans certaines entreprises, il y a des contradictions déconcertantes entre, d'une part, le discours et la volonté affichée (adhésion à l'essaimage) et d'autre part les actes (immobilisme, voire fermeture d'usines et destruction d'emplois). Il faudrait alors que le ministère sévisse et commande des audits de ces entreprises. Les blocages résident souvent au niveau des personnes : les responsables des cellules d'essaimage, les responsables régionaux, les directeurs et

responsables de l'entreprise (ne serait-ce que parce qu'ils n'engagent pas les bonnes personnes, internes ou externes).

- Concernant le schéma de financement du projet, dont le bouclage est souvent le déclencheur de la création effective de l'entreprise, l'essaimé potentiel est souvent perdu et bloqué dans la concrétisation de son projet, entre l'entreprise essaimante, les Sicar (dont la SAGES) et les banques, les approches et visions de chacun de ces intervenants étant différentes.

- Les entreprises qui ont récemment adhéré à l'essaimage devraient avoir déjà fait la réflexion concernant les types de projets qui vont être essaimés, mais également mis en place une cellule d'essaimage et recherché des têtes (des experts expérimentés du domaine et de l'essaimage). En l'absence de cette réflexion et de ces démarches préalables, on pourrait être amené à penser qu'elles n'ont adhéré que dans le cadre d'une politique de restructuration.

- Malgré l'ampleur de leurs efforts et leur bonne volonté, les responsables des cellules d'essaimage ont peut-être une part de responsabilité dans les dysfonctionnements énumérés, ne serait-ce que parce qu'ils n'ont pas défini les rôles et responsabilités de (et dans) la cellule d'essaimage. Le recul, la rationalisation conséquente du processus (qui a induit entre autres plus de sélectivité au niveau du choix des personnes) et l'auto-évaluation ne peuvent qu'affiner dorénavant les actions de ces responsables.

*Enfin, il est toujours important de rappeler qu'il n'existait pas d'autres pays ayant un cadre réglementaire de l'essaimage aussi développé que le nôtre, même si ce cadre reste sujet à améliorations (ce qui est périodiquement fait, tel que les amendements sur les possibilités de réintégrer l'entreprise essaimante).*

## Quelques données du terrain tunisien en matière d'essaimage :

### 415 Conventions signées

- **Entrée en production de 180 entreprises essaimées**

Le programme de l'essaimage a enregistré durant les 5 mois de 2010 la signature de 25 conventions d'essaimage nécessitant la mobilisation des investissements de l'ordre de 16,7 millions de dinars. Durant cette même période, **16 projets sont entrés en production. Au total, 410 conventions d'essaimage** ont été signées à fin MAI 2010, pour des investissements de l'ordre de 316 MD qui ont permis **l'entrée en production de 180 entreprises et la création de près de 7361 postes d'emploi.**

Il est à noter que plus de **200 diplômés** du supérieur sont à l'origine de ces conventions. Autre fait à relever ; plus de la moitié des conventions signées se situent dans les Zones de développement régional.

### Plusieurs points doivent être vérifiés :

- Les droits accordés à l'entreprise essaimée titulaire de la licence (droit d'exploitation, droit de commercialisation, etc.). Un audit des droits concédés doit donc être réalisé préalablement à toute opération.
- La négociation d'une exclusivité sur le brevet apparaît comme primordiale.
- Prévoir qui doit intervenir dans le cas où une action en contrefaçon est intentée à l'encontre de la société titulaire de la licence.

La défense des droits sur le brevet dès la création peut s'avérer particulièrement coûteuse d'autant plus que les délais de procédure sont très longs concernant ce type d'action.







## **BIBLIOGRAPHIE**

**A.N.C.E. (1988)**, Les créateurs d'entreprises, Enquête nationale, éd. A.N.C.E.

**Allard-Poesi F. et Marechal (1999)**, « *Construction de l'objet de recherche* », In : R.-A. Thiétard (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Paris : Dunod, p.34-56.

**Alexander C. & al (1984)**, Investigating the valuation effects of announcement of vountary diverstitures, journal of Finance, June.

**Avenier M.J (1997)**, "Une conception de l'action stratégique en milieu complexe: la stratégie tâtennante", in: M.J.Avenier (Dir.), *La stratégie « chemin-faisant »*, Economica, chapitre1,pp.7-35.

**Barrere.L. (1995)**, p43 :Etats des lieux des pratiques d'essaimage en France, mémoire de D.E.A sous la direction de WACHEUX F., Université de Paris I Panthéon-Serbonne.

**Barthélémy J., F. Fulconis et C. Mothe (2001)**, »Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations », in : A.C Martinet et R.A Thietart (Dir.), *Startégies : Actualités et futures de la recherche*, Vuibert-Fnege, chapitre 18, pp. 289.

**Belley, A, Dessault, L. et Lorrain, J. (1997)**, L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique, Fondation de l'entrepreneurship, éd. A.N.C.E.

**Bertherat, J. (1989)**, L' essaimage levier de la création d'entreprises, Rapport du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Collection Rapports officiels, la documentation française.

**Bertherat J. et D.Thierry (1990)**, « L'essaimage : levier de la création d'entreprises ! », Personnel, 313, mars/avril, 16-18.

**Birley S. (1985)**, « The Role of Networks in the Entrepreneurial Process », Journal of Business venturing, vol.1, 107-117.

**Brenet P.(1998)**, Les sociétés de reconversion des groupes :des réseaux pour le développement local, Communication au 7<sup>ème</sup> Congrès de l'A.I.M.S.

**Brenet P. (2000)**, Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME , 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre, actes sur cédérom.

**Bruyat C. (1987)**, « Maitriser l'essaimage peut être une condition importante de l'efficacité future de l'entreprise. Pour cela il faut concilier les logiques de l'essaimeur et celles de l'essaimé », Communication aux VIII èmes journées des IAE, Poitiers, 18/19/20 novembre, Actes du colloque, vol, 1, 233-243.

**Bouzghenda .K et Chalhaf.A (2006)**, « Stratégie de la sous-traitance et la performance de l'entreprise : Essai de rationalisation. Thème IV : Politique générale et stratégie de l'entreprise. », communication au Premier colloque international : « Financement des entreprises et stratégies de développement dans les pays en développement », Sousse, vendredi et Samedi 3 et 4 Mars.

**Bruyat C. (1994)**, “Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat”, Revue Française de gestion, n°101, novembre-décembre, pp.87-99.

**Chaillot.A. (2005)**, L'essaimage une forme moderne d'entrepreneuriat, Le premier Congrès National sur l'essaimage, 27-28-Mai, Gabès, Tunisie 2005.

**Danvert L.(1990)**, L'essaimage ou la création d'entreprises par les salariés, Collection ANCE, Guide du professionnel.

**Daval H. (2000 a)**, L'externalisation d'activités chez Thomson : une application du modèle des ressources et compétences à l'essaimage , IX Conférence de l'A.I.M.S, Actes, Montpellier, 24-26 Mai, Site Internet.

**Daval H. (2000 b)**, Le processus entrepreneurial d'essaimage, Thèse pour le doctorat ès Science de Gestion, Université Mendès France, Grenoble.

**Daval H. (1999)**, Conceptualisation et Modélisation de l'essaimage , Actes du premier congrès de l'essaimage », Actes du premier congrès de l'entrepreneuriat, pp. 106-123.

**Daval.H (2003)**, L'essaimage : vers une nouvelle rationalité entrepreneuriale, Revue Française de Gestion, pp.162-165.

**Denieuil, P-N (1992)**, Les entrepreneurs du développement, éd. L'Harmattan.

**Dennis W.J. et B.D.Philips (1990)**, « The synergism of Independent High-technology Business Starts », Entrepreneurship and Regional Development, n°2, 1-14.

**Deschamps (2002,b)**, Reprise d'entreprise par les personnes physiques : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champs de l'entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, Vol.2, N°1.

**Desmoutiers H. (1971)**, Contribution à l'étude des entreprises de haute technologie, Thèse pour le doctorat ès Sciences Economiques, Université des sciences sociales, Toulouse.

**Dion G. (1986)**, Dictionnaire canadien des relations du travail, 2<sup>ème</sup> éd., Les Presses de l'Université Laval, 993 pages.

**Escofier B.(1979b)**. Une représentation des variables dans l'analyse des correspondances multiples. *Revue Statistique Appliquée* XXVII (4) 37-47.

**Fournier N. (1995)**, L'essaimage ou comment concilier changement de statut professionnel et gestion des ressources humaines, mémoire du D.E.S.S., sous la direction de BERTHELEMMY J.M. et BLIN M., université de Paris I Panthéon-Serbonne.

**Garvin, D.A. (1983)**, « Spin-off and the new firms formation Process », California Management Review, vol.25, n°2, January, pp.3-20.

**Grosetti (1998)**, « La proximité en sociologie: une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation. », in Bellet M., T.Kirat et Ch.Langeron, « Approche multiformes de la proximité », Hermès, Chapitre 4, pp.84-100.

**Hites G. et Owers J.(1983)**, « Security Price Reactions around Corporate spin-off Announcements », Journal of Financial Economics 12.

**I.N.S.E.E. (2002)**-Annuaire statistique de la France. Année 2002, Collection I.N.S.E.E. Statistiques.

**Ibn Abdeljalil (1993)**, Esprit d'entreprise et création d'entreprise, l'expérience marocaine et son devenir, in l'esprit d'entreprise : aspects managériaux dans le monde francophone, sous la direction de PONSON B. et SCHAAJ L, éd. John Libbey.

**Iselin,F.et Bruhat,Th.(2003)**.Accompagner le créateur : la nouvelle donnée de l'entreprise innovante. Paris,Ed.Chiron.

**Ito K. (1995)**, « Japanese Spin-offs :Unexplored Survival Strategies », Strategic Management Journal, vol. 16, n°6, pp. 431-446.

**Jérôme Pagès** p1 « Analyse factorielle de données mixtes » : Principe et exemple d'application.

**Johanisson B., T.Arvidson et T.Johnsson (1994)**, “Radical Venture Strategies on Industrial Markets-Extrapreneurship and Illegitimate spin-offs”, SIRE, Scandinavian Institute of Management and Organisation, WP2.

**Johnsson T. et I. Hagg (1987)**, « Extrapreneurs between Markets and Hierarchies ». International Studies of Management and Organisation, vol.17, 1, pp.64-74.

**Kadji-Youaleu C et L.J.Filion (2000)**, « Essaimage, examen de la documentation », cahier de recherche, n°2000-01, HEC.Montréal.

**Kassicieh S.K. (1996)**, A comparative study of entrepreneurship incidence among inventors in National Inventors in National Laboratories, Entrepreneurship:Theory& Practice, Spring.

**Knigh R.M. (1988)**, “Spin-off Entrepreneurs, How Corporations Really create Entrepreneurship Research, Babson College, pp.134-143.

**Lafrance M. (1996)**, « L’entrepreneur multiplicateur », 5<sup>ème</sup> Séminaire de la Fondation de l’entrepreneurships, Université Franco-Québécoise, Université Laval, Québec.

**Loyd S. et Seaford C. (1987)**, « New Forms of Entreprise: From Interapreneurship to Spin-off”, Small Buiness Institue Research Trust, Institue of Small Business, London Busines School.

**Marc O. (2004)**, La création d’activité par les salariés : intrapreneuriat et entrepreneuriat. Essaimons-nous les uns les autres !, Revue CPA Management, avril, p.4.

**Marmuse .C1992**, Politique générale : Langages, intelligence, Modèles et Choix Stratégiques, Economica.

**Martin. F. (2002)**, « L’essaimage », guide pratique apicole, Editions Européennes apicoles, 2002.

**Merlant P. ( 1984)**, « On l’appelle spin-off », Autrement, les Héros de l’Economie, n°59, pp 68-73.

**Mezhoudi. L. (2001)**, L’essaimage d’entreprises et l’appropriation de la technologie : Spécificités régionales, spécificités nationales, Le cas de la Tunisie, Thèse de doctorat ISG Tunis.

**Miles R. et Rosenfield J. (1983)**, The effect of voluntary spin-off announ cements on shareholder wealth, January of Finance, December.

**Monsted, M.(1995)**, « Les paradoxes dans les réseaux innovateurs. Problèmes méthodologiques rencontrés dans l'analyse de petites entreprises innovatrices au Danemark » in Actes du deuxième Congrès International Francophone de la PME « Innovation et organisation des PME », Paris, 25-27 octobre 1995, pp 667-678.

**Mustar P .(1997)**, « Spin-off entreprises. Howw French Academics create Hi-Tech Companies : The conditions for success or failure », Science and Public Policy, vol 24, 1, February, 37-43.

**Philippon. J. F. (2005)**, Le financement de l'essaimage, Programme de Modernisation Industrielle, Le premier Congrès National sur l'essaimage, 27-28-Mai, Gabès, Tunisie.

**Pierre-André Julien, Michel-Mar Chesnay**, (1996) « Entrepreneuriat », Ed Economica Paris.

**Pirnay F. (1998)**, « Le phénomène de spin-off : élucidation d'une réalité plurielle », 6<sup>ème</sup> Conférence de l'A.I.M.S, 27-29 Mai, Louvain-la-Neuve, Belgique, actes sur cédérom.

**Poitevin M. (1999)** p1, Impartition: fondements et analyse, Les Presses de l'Université Laval, 320 pages.

**Saporta G. (1990)**. Simultaneous analysis of qualitative and quantitative data. *Atti della XXXV riunione scientifica ; società italiana di statistica*, 63-72.

**Schipper K. et Smith.A .(1983)**, « Effects of Recontracting on shareholder wealth : The case of voluntary spin-offs », Journal of Financial Economics, 12.

**Sheutz C. (1986)**, « Critical Events for Swedish Entrepreneurs in Entrepreneurial Spin off », Technovation, n°5, pp.169-182.

**Sire B. (1988)**, « L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise... », L'exemple de la région Midi-Pyrénées, Cahier de recherche de l'IAE de Toulouse, n°83 , 15p.

**Torres O. (2000)** : « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5<sup>ème</sup> Congrès International sur la PME, 25-27 Octobre, Lille.

**Valérie François Noyer** « Entrepreneuriat et actions publiques dans un contexte de la loi de soutien à la création d'entreprise par les chercheurs : Etude de cas en Métropole Lilloise ».

**Varlet J.P (1996)**, L'entrepreneuriat et la création d'entreprises, Thèse de doctorat, université des sciences et technologies de Lille, I.A.E 2tomes.

**Woo C. Y & al. (1992)**, Spin-off performance: A case of overstated expectations, Strategic Management Journal, Vol 13, Issue n°6.